

**MESTRADO**  
GESTÃO DE PROJETOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI): UMA METODOLOGIA PARA A MEDIÇÃO DO IMPACTO SOCIAL DOS PROJETOS E JUSTIFICAÇÃO DOS INVESTIMENTOS

MARIA ELISABETH GERARDO MACHADO

JANEIRO - 2015

**MESTRADO**  
**EM**  
**GESTÃO DE PROJETOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI): UMA METODOLOGIA PARA A MEDIÇÃO DO IMPACTO SOCIAL DOS PROJETOS E JUSTIFICAÇÃO DOS INVESTIMENTOS**

**MARIA ELISABETH GERARDO MACHADO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROF. DR. JOSÉ MANUEL DIAS LOPES**

**PROF. DR. PEDRO VERGA MATOS**

**JANEIRO – 2015**

*Social Return On Investment (SROI): Uma metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos.*

## **Dedicatória**

**Aos meus pais, sempre presentes na minha vida!**

*Social Return On Investment (SROI): Uma metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos.*

## **Agradecimentos**

À minha Família pelo apoio nos momentos difíceis, em especial às manas sempre disponíveis e ao sobrinho David.

Aos Srs. Professor Doutor José Dias Lopes e Professor Doutor Pedro Verga Matos pela disponibilidade e preciosos ensinamentos.

À Sra. Professora Doutora Paula Machado pelas muito úteis sugestões.

A todos aqueles que direta ou indiretamente permitiram a realização deste trabalho.

## **Índice**

Índice de Figuras .....	V
Índice de Quadros .....	V
Índice de Tabelas .....	V
Lista de Abreviaturas .....	VI
Resumo .....	VIII
Abstract.....	IX
1.Introdução .....	1
1.1. Objetivo geral .....	2
1.2. Objetivos específicos .....	2
1.3. Questões de investigação .....	3
1.4. Estrutura da dissertação .....	3
2.Estado da arte.....	3
2.1. Organizações sem fins lucrativos, Economia social e Terceiro setor.....	3
2.2. Stakeholders .....	4
2.3. Gestão social .....	5
2.4. Projeto .....	6
Gestão de projetos .....	7
2.4.1. Projeto social .....	7
2.4.2. Avaliação de projetos sociais .....	8
2.5. Gestão dos benefícios de projetos.....	8
2.6. Financiamento.....	9
2.7. Impacto social .....	10
2.8. A importância da mensuração do impacto social .....	10
2.9. Social Return On Investment – SROI.....	12
2.9.1. Enquadramento.....	12
2.9.2. O contexto do desenvolvimento da metodologia SROI.....	13
2.9.3. SROI e Análise SROI.....	13
2.10. SROI e projetos.....	16
3.Metodologia.....	18
3.1. Fundamentação .....	18
3.2. Abordagem.....	19

4. Descrição e análise de dados .....	20
4.1. Os estudos de caso .....	20
4.1.1. Caso A: CECOIA .....	20
4.1.2. Caso B: MPMV- Mais Proximidade Melhor Vida .....	24
4.2. Análise dos resultados .....	26
5. Conclusões, considerações finais e recomendações .....	30
5.1. Conclusões .....	30
5.2. Considerações finais .....	34
5.3. Recomendações para trabalhos futuros.....	35
Referências bibliográficas e outras fontes .....	36
Anexos .....	45
Anexo 1: Mapa de impacto - CECOIA .....	45
Anexo 2: Mapa de impacto - MPMV .....	46

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Cálculo do SROI.....	14
Figura 2 - Níveis de rigor em análises SROI.....	23

## **Índice de Quadros**

Quadro 1- Análise comparativa dos Estudos de Caso.....	27
Quadro 2- Avaliação da Metodologia SROI .....	28

## **Índice de Tabelas**

Tabela I - Peso relativo das fontes de financiamento no total de custos de uma OS em Portugal.....	9
--	---

## **Lista de Abreviaturas**

**ACB** - Análise Custo-Benefício  
**AESE** - Escola de Direção e Negócios  
**AI** - Avaliação do Impacto  
**AMPMV** – Associação Mais Proximidade Melhor Vida  
**AVSE** - Análise de viabilidade, Sustentabilidade e Efetividade  
**CASES** - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social  
**CS** - Contabilidade Social  
**DSA** - Desenvolvimento, Supervisão e Avaliação  
**EF** - Entidades Financiadoras  
**ES** -Economia Social  
**FM** - Fundação Montepio  
**GB** - Gestão de Benefícios  
**GP** - Gestão de Projetos  
**GS** - Gestão Social  
**I.I.** - Investimentos de Impacto  
**IPSS** - Instituição Particular de Solidariedade Social  
**IS** - Impacto Social  
**ISCAC BS** – Coimbra *Business School*  
**ISS** – Instituto da Segurança Social  
**MPMV**- Mais Proximidade Melhor Vida  
**NHS** - *National Health Service*  
**NS** – Negócio Social  
**OS** - Organizações Sem Fins Lucrativos  
**OTS** – Organizações do Terceiro Setor  
**PI** – Partes Interessadas  
**PIS** - Programa de Impacto Social  
**PS** - Projetos Sociais  
**PSP** - Prestação de Serviços Públicos  
**RF** - Retorno Financeiro  
**RI** - Retorno dos Investimentos  
**RS** - Retorno Social  
**RU** - Reino Unido  
**SAS** - Saúde e Assistência Social  
**SEIF** - *Social Enterprise Investment Fund*  
**TS** - Terceiro Setor  
**VE** - Valor Económico  
**VEF** - Valor Económico-Financeiro  
**VES** - Valor Económico e Social  
**VS** - Valor Social  
**VSA** - Valor Social e Ambiental  
**VSEA** - Valor Social, Económico e Ambiental



*Social Return On Investment (SROI): Uma metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos.*

**“ (...) até a mínima incerteza na mais insignificante das coisas é sempre motivo de preocupação e se (...) a podemos arredar, devemos fazê-lo sem perda de tempo”.**  
**Kafka**

## **Resumo**

As Organizações do Terceiro setor têm assumido um papel cada vez mais relevante na sociedade devido a um diversificado conjunto de atividades. O seu crescimento e o grande número de projetos que desenvolvem explicam a constante necessidade de recursos financeiros para o cumprimento da sua missão que, na maioria, são obtidos junto de terceiros. Mas a realidade mudou e é cada vez maior o grau de exigência das fontes financiadoras, do mercado e da sociedade quanto à transparência da atividade daquelas organizações, a avaliação do seu desempenho, a divulgação dos resultados e a competência da sua gestão.

A gestão por projetos é um dos métodos de trabalho adotados no Terceiro Setor. Os projetos sociais são um dos meios utilizados pelas suas organizações para a concretização da sua missão, ou seja, integram as medidas utilizadas no exercício da intervenção social profissional. O desenvolvimento de um projeto visa a introdução de mudanças, promovendo o desenvolvimento social e económico para gerar benefícios (ou impacto social). São escassos os indicadores que permitam a mensuração do retorno social para cada recurso obtido e gerido pelas Organizações do Terceiro Setor. Neste contexto, tem vindo a ser divulgada a metodologia *Social Return on Investment* (SROI). O SROI permite avaliar e mensurar os resultados de um investimento de acordo com o seu processo de criação de valor- económico e social- considera as características da organização, os aspetos qualitativos e quantitativos específicos da atividade, de acordo com a perspetiva dos stakeholders. O rácio SROI traduz, em termos monetários, o impacto social gerado pelo desenvolvimento de um projeto.

Para responder às questões de investigação levantadas neste trabalho adotou-se uma abordagem qualitativa-explanatória com o estudo de múltiplos casos, como técnica fundamental. No respeitante ao horizonte temporal, a pesquisa foi *cross-sectional*.

Os resultados encontrados sugerem que a metodologia SROI é complementar à Gestão de Projetos, é uma ferramenta adequada e robusta para medir o retorno dos investimentos sociais e fornece informação importante para a justificação dos investimentos.

**Palavras-chave:** Impacto Social, Investimento de Impacto, Organizações sem Fins Lucrativos, Projetos Sociais, Terceiro Setor, SROI, Stakeholders.

## **Abstract**

Third Sector organizations have been assuming an increasingly relevant role in society due to a diverse set of activities. Their growth and the large number of projects they develop, explain the constant need of resources to fulfill its mission, most being obtained from third parties. The reality has changed however, increasing the demand of the funding sources, market and society about the transparency of the activity of those organizations, the evaluation of its performance, the dissemination of results and the competence of its management.

Management by projects is one of the work methods adopted in the Third Sector. Social projects are one of the means used by their organizations for the accomplishment of its mission, ie, integrate the measures used in the exercise of professional social intervention. The development of a project aims at introducing changes, promoting social and economic development to generate benefits (or social impact).

There are few indicators for the measurement of social return for each resource obtained and managed by Third Sector Organizations. In this context, the Social Return on Investment methodology (SROI) is being divulged. The SROI allows evaluating and measuring the results of an investment according to its process of creating economic and social value, considers the characteristics of the organization, the specific qualitative and quantitative aspects of the activity, according to the perspective of the stakeholders. The SROI ratio translates, in monetary terms, the social impact generated by the development of a project. To answer the research questions raised in this study a qualitative-explanatory approach was adopted to the study of multiple cases, as a fundamental technique. As regards the time horizon, the research was cross-sectional.

The results found suggest that the SROI methodology is complementary to Project Management, is a suitable and robust tool to measure the return on social investment and provides important information for justification of investments.

**Keywords:** Social Impact, Impact Investment, Nonprofit Organizations, Social Projects; Third Sector, SROI, Stakeholders.

## **1.Introdução**

O Séc. XX ficou marcado pela inovação e por transformações sociais. A proliferação de Organizações Sem Fins Lucrativos (OS) foi uma das suas expressões (Salamon e Anheier, 1997) e a sociedade contemporânea passou a prestar maior atenção às OS (Aquino et al., 2007).

As OS desenvolvem funções amplas que assumem relevância crescente na sociedade. Integram na sua ação social o desenvolvimento de projetos que assumem a designação de projetos sociais (PS). Os projetos representam uma das ferramentas importantes para a concretização da missão social (Scornavacca et al., 2013).

O Estado, o mercado e a sociedade interagem com as OS em vários domínios. A escassez de recursos e o maior grau de exigência das fontes financiadoras, do mercado e da sociedade impõem maior transparência à atividade das OS, a avaliação do seu desempenho e a divulgação dos resultados. A otimização da combinação dos recursos disponíveis, a procura do máximo impacto gerado pela atividade, a competitividade e a autossustentabilidade devem ser preocupações permanentes (Oliveira et al., 2005; Zape, 2007; Menezes et al., 2010).

Raymond (2010) revela como a filantropia está a mudar: as doações seguem o processo da inovação, já não são ofertas mas sim investimentos de capital em OS na expectativa de um retorno quantificável. Os filantropos assumem um maior envolvimento e uma participação ativa. Os recursos sociais são para os filantropos um investimento cujo retorno gerem de maneira a garantir a maior eficácia e rentabilidade.

As instituições filantrópicas demonstram maior interesse na medição do impacto social (IS) dos seus investimentos, embora o campo dos Investimentos de Impacto (I.I.) ainda esteja pouco desenvolvido. Os modelos existentes procuram medir a criação de Valor Social (VS) associado ao investimento num programa ou organização (Tuan, 2008 e 2011).

As decisões dos filantropos relativas a financiamento de OS e programas passaram a fundamentar-se em abordagens do campo da gestão características do setor lucrativo (Tuan, 2008).

Moutinho e Mouta (2008: 3) explicam que “a abordagem tradicional de capital *budgeting* (...) trata os projetos como oportunidades isoladas de investimento sobre as quais é necessário tomar uma decisão de aceitação ou rejeição”.

As ações sociais estão a ser marcadas por alianças intersectoriais e pela mobilização de sinergias, articulando IS com retorno empresarial (Coelho, 2006). Para Meneses et al., (2010: 132) “o setor não pode ser inteiramente caritativo ou voluntário (...) receitas e lucro são variáveis que vão e devem coexistir com uma missão social.”

Num contexto em que são escassos os indicadores que permitem a mensuração do retorno social (RS) para cada recurso obtido e gerido pelas OS, a metodologia Social Return on Investment (SROI) permite a avaliação e mensuração dos resultados de acordo com o seu processo de criação de valor- económico e social- tendo em conta as características específicas da organização, a diversidade de áreas de atuação e a sua missão (Paula e Mário, 2009).

Arvidson et al., (2010) entendem que o SROI promove o esclarecimento e a transparência do trabalho da organização e das contas, a visão e clarifica a teoria da mudança fornecendo, desta forma, informações úteis para a gestão, beneficiários e financiadores sendo, ainda, um suporte para a tomada de decisão no respeitante a recursos para os financiadores e investidores.

Merecem referência as posições de Aquino et al., (2007) e Meneses et al., (2010) quando afirmam que o posicionamento das OS justifica o desenvolvimento de investigação académica direcionada para o apoio à sua gestão e desenvolvimento de modelos adequados à sua especificidade, assim como livros técnicos que contribuam para o fortalecimento, crescimento e capacitação do setor.

### *1.1. Objetivo geral*

O objetivo geral do presente estudo consiste em analisar o SROI como metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos. Clarificar a conexão entre SROI, avaliação do impacto social dos projetos e a justificação dos investimentos – estando subjacente a este item os modelos de financiamento para PS.

Pretende-se contribuir para o conhecimento e divulgação da metodologia SROI face à escassez de abordagens em termos académicos, concretamente no que concerne ao relacionamento entre investimento de impacto, PS, desempenho e SROI.

### *1.2. Objetivos específicos*

O1. Definir PS e enquadrá-los na atividade das organizações.

O2. Identificar fontes de financiamento das intervenções das OS, em particular, as destinadas a apoiar o desenvolvimento de PS.

*Social Return On Investment (SROI): Uma metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos.*

O3. Avaliar a adequação da metodologia SROI para mensurar os resultados e o desempenho das organizações através de Estudo de Casos.

### *1.3. Questões de investigação*

Q1. Com que tipo de entidades estão habitualmente associados os PS e que razões justificam o seu desenvolvimento?

Q2. Quão determinante é a apresentação de estruturas organizacionais (nas OS) alinhadas com as práticas de gestão para o acesso a financiamento para projetos?

Q3. Em que medida as OS podem beneficiar do uso da metodologia SROI?

Q4. Existe conexão entre a mensuração do retorno social do investimento em projetos e o acesso a financiamento?

### *1.4. Estrutura da dissertação*

A Estrutura da dissertação é a seguinte:

Capítulo 1 – Introdução: Exposição do tema, apresentação dos objetivos do trabalho e das questões de investigação.

Capítulo 2 – Estado da Arte: Apresentação da revisão bibliográfica relevante para a temática em estudo

Capítulo 3 – Metodologia: Descrição da metodologia de investigação adotada.

Capítulo 4 - Resultados da Pesquisa: Apresentação dos estudos de caso que nos permitem conhecer a aplicação da metodologia SROI em duas organizações distintas. Através dos resultados da pesquisa procura-se conhecer a utilidade e as vantagens do SROI no contexto dos projetos.

Capítulo 5 – Conclusões e Recomendações: Apresentação das conclusões da pesquisa com resposta às questões de investigação e sugestões para trabalhos futuros.

## **2. Estado da arte**

### *2.1. Organizações sem fins lucrativos, Economia social e Terceiro setor*

São vários os autores (Almeida, 2010; Bayma, 2013; Drucker 1994; Moizer e Tracey, 2010; Oliveira et al., 2005, e outros) que aprofundam o estudo sobre o Terceiro Setor (TS) cujas conclusões convergem, globalmente, produzindo a seguinte informação relevante:

- Regista forte crescimento e assume um papel cada vez mais amplo na sociedade com um diversificado conjunto de atividades nas áreas da educação, saúde, assistência social, cultura, investigação e ambiente;

- É constituído por um conjunto heterogéneo de organizações de cariz privado e revela uma complexa estrutura devido à diversidade de formas de organização e atuação das entidades que o integram;
- Conhecido por setor não lucrativo, setor da economia social ou TS;
- Requer a coordenação da função social com o equilíbrio financeiro.

As organizações do Terceiro setor (OTS), também designadas organizações da Economia Social ou OS, caracterizam-se por cinco princípios: i) formalmente constituídas; ii) privadas; iii) não distribuem lucros; iv) autogovernadas e v) comportam participação de trabalho voluntário, numa extensão expressiva (Salamon e Anheier, 1992-b).

Segundo Drucker (1994) há 40 anos os temas “OS” e “sector não lucrativo” não eram abordados. O autor apresenta os desafios que se impõem às OS: i) transformar os doadores em contribuintes e ii) proporcionar a vivência em comunidade e criar um objetivo comum.

As OS perseguem objetivos sociais e comerciais pela necessidade de gerar receitas suficientes para reinvestir nas suas operações e para garantir o investimento em PS para a comunidade. São recomendáveis parcerias com os *Stakeholders*, tanto os preocupados com a criação de valor económico (VE) como com os preocupados com a criação de VS (Moizer e Tracey, 2010).

Segundo Marcovitch (1997:121) *apud* Paula e Mário (2009: 2) “ (...) por desempenhar função de interesse público espera-se que a OTS cultive a transparência quanto ao seu portfólio de projetos e, também, quanto aos resultados obtidos e os recursos alocados (...).”

A estratégia de negócios e objetivos das organizações são alcançados, cada vez mais, pelo desenvolvimento de projetos e programas. Esta realidade tanto é válida para as empresas cujo objetivo é o lucro e a otimização do retorno dos investimentos (RI) como para as OS (Koh e Crawford, 2012; Lacruz, 2010).

## *2.2. Stakeholders*

*Stakeholder* é qualquer grupo ou pessoa que pode afetar ou ser afetada pela concretização dos objetivos de uma organização. Também designados por grupos de interesse ou partes interessadas (PI), os *stakeholders* são elementos a considerar no planeamento estratégico e são cruciais na vida das organizações (Friedemann e Miles, 2006).

Miguel (2009: 9) considera “crucial a identificação oportuna de todos aqueles que têm interesse no projeto (...) pessoas e organizações que estão ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados de forma positiva ou negativa, em resultado da execução do projeto ou da sua conclusão bem sucedida.” São designados *stakeholders* e também podem “exercer influência sobre o projeto, os seus *deliverables* e os membros da equipa.”

Nas OS o conceito de *stakeholders* é entendido como “aliados” e “parceiros”, o seu envolvimento é profundo e origina um “processo sistemático e cíclico” com impacto na melhoria do “desempenho dos projetos” e na “promoção da sua sustentabilidade financeira” (Meneses et al., 2010: 211).

Drucker (1994) considera que uma diferença fundamental entre as instituições *forprofit* e *nonprofit* é o fato das últimas terem sempre um grande número de *stakeholders*.

### *2.3. Gestão social*

A esfera social tem sido atingida por uma reformulação de valores e estratégias com efeitos na Gestão das OS (Tenório, 1996).

A Gestão Social (GS) é característica das OTS. É uma gestão focada no desenvolvimento social que promove a participação dos diferentes públicos baseando-se no diálogo e na comunicação. O processo de decisão obedece a um acordo entre os diferentes agentes sociais envolvidos, com vista a alcançar objetivos que visam o bem da comunidade (Tenório, 1998).

A evolução das estruturas das OS e a importância das suas ações requerem o recurso a ferramentas de gestão e a uma gestão profissional focadas nas particularidades do setor (Bayma, 2013). O desenvolvimento organizacional só é possível através da profissionalização. As OS, à semelhança das empresas viradas para o mercado, devem adotar modelos administrativos e instrumentos de gestão atualizados e adequados (Oliveira et al., 2005). Andion (2005: 96) evidencia que “os imperativos da concorrência e os critérios definidos pelos financiadores exigem cada vez mais que as organizações do tipo comunitário se profissionalizem e isto se torna condição de perenidade.”

É, assim, clara a necessidade de profissionalização dos dirigentes que influenciará a profissionalização das OS e a prática de uma gestão rigorosa. A GS competente domina a conceção de empresa, conhece as metodologias e procedimentos de gestão adequados às



particularidades das OS, fomenta a iniciativa, o espírito empreendedor, a capacidade estratégica, a gestão de recursos, o sentido de liderança, a adequada aplicação dos recursos recebidos do Estado, dos privados e utentes. São competências e habilidades que promovem a eficiência, a eficácia das ações e a otimização, ou seja, os caminhos para a sustentabilidade, sobrevivência e a sua viabilidade a longo prazo (Meneses et al., 2010; AESE, 2013; PBS, 2014; ISCAC BS, 2013 e Aquino et al., 2007).

A GS é um tema central. Neste contexto, apresenta-se como vital a adoção de uma cultura voltada para a avaliação de PS que resulte no desenvolvimento de indicadores, a perspectiva das PI e a conjugação dos aspetos quantitativos e qualitativos. A avaliação funciona como uma ferramenta que contribui para aumentar a racionalidade no processo de tomada de decisões e estimula a utilização eficiente dos recursos, a otimização de competências e a orientação das ações de modo a potenciar os resultados sociais dos projetos, gerando maior IS para os stakeholders (Coelho, 2006).

#### *2.4. Projeto*

Um projeto é um plano concebido para introduzir uma mudança benéfica tendo em conta um prazo e recursos específicos. Gerir projetos pressupõe o domínio de conhecimentos e competências que conduzam à concretização do projeto com sucesso e satisfação para as PI pelo que a gestão de projetos (GP) significa passar das ideias aos resultados (HOBBS, 2009).

De acordo com Miguel (2009), o projeto como empreendimento significa que é um processo desenvolvido através de uma sequência de atividades únicas, complexas e interligadas, tendo um objetivo e devendo ser concluídas num determinado prazo, dentro de um dado orçamento e de acordo com determinadas especificações. Considera crucial a identificação oportuna das PI do projeto, referindo-se a organizações e pessoas com envolvimento ativo no projeto ou que possam ser afetados pelos resultados do projeto. Essas entidades são designadas, como já se disse, por *stakeholders*.

Costa (2010) explica que ” como não existe um padrão sobre a definição de GP, não existem limites bem definidos para se estabelecer uma diferença entre ‘PS’ e ‘Projetos Empresariais’. Contudo, existe uma diferença básica...o ‘*deliverable*’ ” (sendo *deliverable* “qualquer produto, resultado ou item mensurável (...) produzido para completar um projeto ou parte de um projeto (...)”, segundo Miguel, 2009: 411).

Abrunhosa (2011) entende que a GP tem um papel central nas organizações pelo que as organizações de referência não sobrevivem sem projetos de sucesso.

#### *Gestão de projetos*

De acordo com o PMBOK (2008), GP é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas de análise das atividades de projeto para atender aos requisitos do projeto. A GP é realizada através da aplicação e integração apropriadas dos 42 processos de GP agrupados logicamente e que compreendem 5 Grupos de Processos: Iniciação, Planeamento, Execução, Monitorização e Controle, Encerramento (ciclo de vida do projeto). Para Miguel (2009:114) GP é um “processo controlado de identificação e seleção, justificação, planeamento, execução e encerramento de um projeto”.

#### *2.4.1. Projeto social*

Em Cepal et al., (1997: 5) “um PS é a unidade mínima de alocação de recursos que, através de um conjunto integrado de atividades, pretende transformar uma parcela da realidade (...). Procuram satisfazer necessidades de grupos sem recursos (...). Um programa social é um conjunto de projetos com os mesmos objetivos.”

Para Serrano (2008) bons PS estão ajustados às necessidades da comunidade e permitem elevar a qualidade de vida das pessoas. A transparência orçamental e financeira são fatores fundamentais para avaliar a eficiência destes projetos.

Segundo Scornavacca et al., (2013: 4) “o PS bem estruturado é o caminho para o desenvolvimento social sustentado”. Os PS devem ser estruturados e planeados de forma a permitir que a entidade social desenvolva a sua autossuficiência administrativa e financeira, de forma duradoura e com estratégias de sustentabilidade, multiplicação e institucionalização (Kisil, 1997 *apud* Scornavacca et al., 2013).

O PS é um cenário de interação de diferentes atores sociais. O contexto global onde se realiza a gestão do projeto afeta e é afetado pelo projeto pelo que tem de ser um diálogo aberto entre a OS e as restantes PI (Mallardi e Cañizares, 2011).

Guimarães (2013) apresenta os PS como veículos da concretização da função social do TS. Cumprem uma função assistencialista e são um investimento social que permite alcançar o desenvolvimento social e económico, criando estruturas que fornecem oportunidades aos cidadãos.

Gunter et al., (2010) entendem que os PS são uma das maneiras do TS captar recursos. Consideram que a adoção das melhores práticas, como a avaliação de PS e o uso das

técnicas de Gestão do Conhecimento, estimularão a aproximação entre financiadores, OS, beneficiários e a interação entre as partes.

#### *2.4.2. Avaliação de projetos sociais*

A avaliação de PS é um tema pouco estudado na literatura (Coelho,2006). A avaliação é um ponto fundamental que permitirá medir os custos e o impacto do projeto e concluir o tipo de relação entre os mesmos. Permite decidir sobre a conveniência de executar o projeto e escolher a alternativa ótima. Na formulação do projeto deve definir-se como será avaliado. As metodologias para avaliar projetos comparam os custos com os objetivos pretendidos sendo a forma de medir os custos sempre semelhante, variando a forma de medir os benefícios (Cepal et al.,1997).

O crescente interesse na medição dos resultados dos PS desenvolvidos por OTS é explicado pela necessidade da profissionalização do setor, pois uma gestão mais eficiente precisa de um instrumento que ajude na sistematização e divulgação das informações na organização, aspeto fundamental para a tomada de decisões adequadas (Mota,2009).

Segundo Ribeiro et al., (2014), o retorno de um PS denomina-se lucro social e a identificação destes resultados remete para a compreensão das externalidades positivas. A adequação das métricas financeiras ao TS representa um salto qualitativo para os projetos e para a relação das OTS com os financiadores.

#### *2.5. Gestão dos benefícios de projetos*

A Gestão de Benefícios (GB) de projetos apresenta-se como um processo de negócios que conjuga a motivação da execução do projeto com o impacto que a sua entrega gera no negócio. Alinha as atividades de negócio com a estratégia organizacional (Smith et al.,2008).

Para Romão e Rodrigues (2012:10) “a robustez da gestão do processo de investimento” é garantida com a aplicação da metodologia de GB através da qual são definidas” as condições para a realização dos benefícios possíveis, em tempo adequado” sendo que a “metodologia orienta a aplicação dos investimentos (...) garantindo que não existe falta de alinhamento entre estes investimentos e a estratégia da empresa”.

A realização de um projeto é função dos benefícios esperados com as entregas (Mello,2014). Os projetos são meios utilizados pelas organizações para atingir objetivos e o seu sucesso implica a existência de uma clara ligação entre as entregas e os benefícios que irão proporcionar. É de realçar a existência de conexão entre a GB e a gestão da

mudança nos negócios (Melton,2008). Jenner (2012-a) relata que a pesquisa tem descoberto que as organizações lutam para demonstrar o retorno sobre os seus investimentos em mudança.

A metodologia de GB permite às empresas superar as dificuldades resultantes das limitações dos métodos económico-financeiros quanto à determinação dos benefícios, particularmente os intangíveis. A GB complementa outras abordagens de GP e fornece uma base para avaliar a sua viabilidade, especificando os retornos mensuráveis esperados sendo, ainda, um processo que conduz ao comprometimento das PI. A GB faz parte do processo global de negócios que enquadra o projeto concluindo-se que “a GB é parte integrante da GP e do ciclo de vida do projeto” (Gomes,2011:24).

## *2.6. Financiamento*

O financiamento de projetos é a forma como são angariados ou obtidos os recursos económicos necessários para cobrir os custos previstos e o orçamento (Serrano,2008).

As OS contam com o apoio de um significativo número de entidades financiadoras (EF) e a obtenção de recursos através de PS está inserida no exercício da sua atividade. Para resposta aos desafios de mercado e adequação às suas condições, as OS procuram aprimorar a gestão, a reestruturação organizacional e uma gestão efetiva dos projetos. Como o TS amplia a sua intervenção à escala nacional e internacional agrava-se o cenário de concorrência na captação de recursos. Os financiadores assumem posturas diferentes do habitual: reduzem o volume dos recursos, exigem maior profissionalização por parte das OS apoiadas, transparência e monitorização da aplicação dos recursos (Gunther et al.,2010).

A grande motivação para o aparecimento das empresas sociais (ES) é a necessidade de fontes de financiamento mais sustentáveis através do desenvolvimento de um negócio ao invés da confiança na filantropia por caridade. São empresas que se distinguem pelo uso de estratégias lucrativas visando financiar as suas missões sociais (Smith et al.,2012).

A tabela I reflete as fontes de financiamento que sustentam uma OS em Portugal.

TABELA I

Peso relativo das fontes de financiamento no total de custos de uma OS em Portugal

Fonte de Financiamento	%
Receitas Próprias (quotas, prestação de serviços e vendas)	48%
Apoio público (Estado)	40%
Filantropia (ex.: donativos)	12%

Fonte: Franco et al., 2005 *apud* Azevedo et al., 2010

## *2.7. Impacto social*

Meneses et al., (2010:124) afirmam que “a relevância da Economia Social passa pela medição do seu impacto, pois apenas o que é mensurável se torna visível”.

IS é a mudança ou benefício gerado para a sociedade pela ação de uma organização de forma sustentada no tempo. É uma transformação positiva. A medição do IS é “um processo de conhecimento e aprendizagem da mudança social que passa pela identificação das futuras consequências de uma ação ou de um conjunto de ações de uma iniciativa” (Santos, 2013:88-89).

A expressão IS é utilizada para apresentar os resultados das ações relacionadas com PS e as externalidades de um PS que se expressam na forma de IS. A atenção crescente focada na avaliação de impacto (AI) demonstra a necessidade de quantificar a avaliação dos PS (Ribeiro et al., 2014).

Para a *Social Impact Scotland* (2014) a mudança gerada por uma atividade tem importância para fundamentar funções como planejar, projetar, financiar ou adquirir serviços, tanto para as OS como para os seus financiadores, governo e órgãos do setor público. Daqui resulta que as avaliações de IS incidem sobre os resultados de uma atividade e não sobre os seus processos.

Num estudo realizado para Cepal et al., (1997:12, 23) consta:

- O êxito de um projeto não deriva do valor do investimento mas do impacto que ele produz em função dos objetivos procurados;
- É preciso determinar o impacto que se pretende criar (...) o objetivo último de um PS não é a entrega de bens ou serviços mas o impacto que isto produz.

## *Valor Social*

Importa definir, neste ponto, o conceito de Valor Social (VS):

O VS é gerado pela combinação de recursos e processos orientados para a melhoria das condições de vida dos indivíduos de uma comunidade ou da sociedade (Fregonesi et al., 2005 e Gair, 2005).

## *2.8. A importância da mensuração do impacto social*

A AI económico do TS é uma prioridade de pesquisa para *The Third Sector Research Centre* (TSRC, 2014). O aumento de investimentos privados na área social tem sido real nas últimas décadas e a previsão do RI em programas sociais passou a ser uma exigência dos investidores (Rico, 1998).

Um filantropo deverá atuar com uma estrutura que trabalhe com estratégias e onde esteja presente a análise de retorno esperado do investimento e a AI gerado (Brest et al.,2009). A Fundação Banco do Brasil (FBB) faz investimentos sociais há 27 anos. Utiliza metodologias e processos de avaliação dos programas e PS porque “aferir, por meio de processos avaliativos, a efetividade dos projetos que recebem investimento social permite que a Fundação tenha convicção de estar contribuindo para o desenvolvimento sustentável do País” (FBB, 2013:8).

O conhecimento dos retornos sociais (RS) de um Negócio Social (NS) requer o desenvolvimento de mecanismos adequados. Apresentam-se algumas linhas orientadoras (Cruz et al., 2014: 5-7):

- A AI do NS deixa de ser uma opção;
- A sustentação das propostas tidas como capazes de gerar lucros e transformação social obriga os investidores e empreendedores a AI do NS;
- Os recursos para AI são maioritariamente atribuídos por investidores (fundações, institutos, cooperação internacional)

O termo “investidores de impacto” foi escolhido por *Rockefeller Impact Investing Collaborative* e traduz o seu interesse em obter não só o RF mas também melhores resultados ambientais e / ou sociais com os seus investimentos. Porém, não há uma medida entendida como a mais adequada para a mensuração do impacto tendo em conta o "perfil de impacto de um determinado investidor definido como o nível de tolerância ao risco (...)” (Olsen e Galimidi, 2008:8).

Polonsky e Grau (2011), após um estudo, reconhecem que as OS sofrem elevada pressão para melhorar o seu desempenho e indicam as razões que justificam a mensuração do IS: i) as OS desenvolvem atividade integrada no mercado com as inerentes pressões de *funding* ii) estas organizações têm elevados custos em atividades administrativas e assistenciais e muitas despendem valores elevados em atividades de *fundraising* iii) os doadores querem conhecer o RF dos seus donativos iv) as OS têm a obrigação de demonstrar aos parceiros que os apoios financeiros obtidos estão a ser aplicados de forma eficiente e eficaz nas atividades *nonprofit*.

A avaliação de desempenho promove a racionalização dos programas e PS e a ausência de metodologias é uma das causas de uma GS ineficiente (Cotta, 2014).

*Social Return On Investment (SROI): Uma metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos.*

Das várias metodologias para medição do impacto, referem-se, a título de exemplo: SROI- Social Return On Investment (Roux,2010-a); *Balanced Scorecard*, CHAT (*Charity Analysis Tool*), SIA (*Social Impact Assessment*), *B Rating System e Social Rating* (Olsen e Galimidi,2008).

## 2.9. Social Return On Investment – SROI

### 2.9.1. Enquadramento

A demonstração de que a empresa não só cria (ou destrói) valor económico-financeiro (VEF) como também, pela sua atividade e relacionamentos com o exterior, cria (ou destrói) valor social e ambiental (VSA) alterou o paradigma de que o valor empresarial apenas se traduzia no VEF (Roux, 2013).

Richmond e Quarter (2001), Richmond et al. (2003), Olsen e Lingane (2004), Quarter e Mook (2006) e Roux (2013) argumentam que a Contabilidade não está preparada para demonstrar o VS e ambiental gerado pelos projetos, investimentos e atividades das organizações. Como o VS é mensurável pode ser operacionalizado através da Contabilidade Social (CS), com processos aplicáveis tanto ao setor lucrativo como ao não lucrativo sendo mesmo um ponto de ligação entre ambos (o VS é uma variável comum uma vez que as entidades dos dois setores usam ativos que também o geram).

Quarter e Mook (2006) definem a CS como uma análise sistemática dos impactos de uma organização junto das PI utilizando os seus *inputs* como parte da informação a ser analisada por processos contabilísticos.

*The Office of the Third Sector* e o Governo da Escócia “reconhecem que a demonstração da criação de valor social, económico e ambiental (VSEA) é importante para as OTS para os seus financiadores, investidores e colaboradores e vem assumindo uma importância crescente para os setores público e privado “ (Nicholls et al., 2009:7).

A frustração dos investidores que se preocupam com a boa gestão dos IS e ambientais gerados pelas atividades das organizações encontra resposta em Richmond et al., (2003), Jef Emerson (2003) e Olsen e Lingane (2004):

- i) O SROI é um modelo de CS, desenvolvido para avaliar o valor *nonprofit* a partir da perspetiva dos *stakeholders* (no modelo as demonstrações financeiras são reestruturadas);
- ii) O modelo “*blended value*”, desenvolvido inicialmente por Emerson, integra a maximização do VSAE numa organização - seja *nonprofit* ou *forprofit*. A orientação, de

*Social Return On Investment (SROI): Uma metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos.*

acordo com esse modelo, assume que o melhor investimento é aquele que reconhece a realidade do valor económico e social (VES) e visa maximizar o retorno total.

### *2.9.2. O contexto do desenvolvimento da metodologia SROI*

A literatura (Gair, 2002; Garcia, 2011; Nascimento, 2013; Arvidson et al., 2010, The SROI Network; Roux, 2012-b, entre outros) mostra-nos a história do SROI.

O SROI tem a sua génese no trabalho de Jed Emerson para *The Roberts Enterprise Development Fund – REDF*, nos EUA. Em 2000 a REDF publicou pela primeira vez a sua metodologia para avaliação de resultados de investimentos sociais que assumiu a designação de *Social Return On Investment*.

A abordagem SROI foi, a partir de 2004, desenvolvida pela *new economics foundation* (nef), organização sita no Reino Unido (RU). Um grupo de consultores sociais iniciou o desenvolvimento da metodologia SROI. Trata-se, agora, de uma abordagem renovada e abrangente que enriqueceu a metodologia SROI do REDF. Em 2007, o Gabinete do TS do Governo do RU e o Governo Escocês encomendaram um projeto para o desenvolvimento de uma metodologia que permitisse às ES que recorrem a subsídios do governo demonstrar o impacto gerado. A metodologia pretendida deveria ser consistente e verificável. Isto resultou numa nova revisão, realizada por um consórcio liderado pela *The SROI Network*, materializada na publicação, em 2009, do Guia para SROI. A metodologia foi padronizada e constitui uma abordagem quantitativa consistente que facilita a compreensão no âmbito da gestão de impactos de um projeto, negócio, organização ou política. A associação internacional *The SROI Network* é atualmente responsável pela divulgação da metodologia continuando a promover o seu desenvolvimento, aplicação e divulgação (*The SROI Network*, Roux, 2010-b; Roux 2012-b; Roux, 2013 e Garcia, 2011).

Roux (2013) refere o uso com sucesso do SROI em vários países, tanto em ES como em empresas convencionais.

### *2.9.3. SROI e Análise SROI*

A metodologia SROI é uma medida quantitativa de IS a partir de um investimento de capital e está relacionada com os conceitos de análise custo- benefício (ACB), taxa de retorno, mensuração do valor do setor público e avaliação de impacto extra-financeiro. Representa um processo de compreensão, medição e comunicação do VSAE criado por uma organização. O resultado final da análise SROI é um resumo composto por valores importantes relativos ao investimento. A crescente importância do SROI é atribuída a uma nova geração de financiadores e investidores interessados na análise de impactos



*Social Return On Investment (SROI): Uma metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos.*

reais. O SROI é uma linguagem comum, essencial para a comunicação. É uma metodologia sobre comunicação que permite ultrapassar as dificuldades da medição e comunicação dos IS, económicos e ambientais. A premissa do SROI é a compreensão do valor sob o ponto de vista dos *stakeholders* (Scholten et al., 2006).

Segundo Roux (2010-a), o SROI mede o valor dos benefícios comparativamente com a despesa implicada para os obter. Um rácio de 5:1 indica que por cada 1 euro (€) de investimento são criados 5 € de VS.

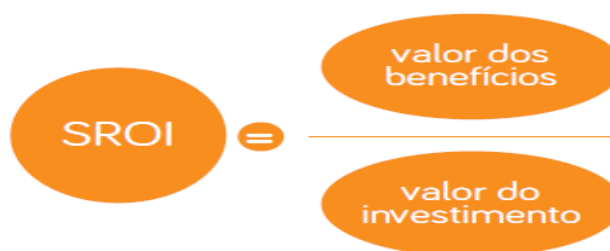


FIGURA 1 - CÁLCULO DO SROI

Fonte: Impacto Social (2013)

Os benefícios para as empresas decorrentes do uso desta metodologia são os seguintes (Roux,2012-b:68):

- Comunicação: ao gerar informação qualitativa e quantitativa, ajuda a empresa a comunicar com os *stakeholders*;
- Decisões mais eficazes: já que ajuda a empresa a revelar onde está a criar valor, o SROI informa onde atuar para aumentar ou diminuir certas atividades
- Concentrar-se no que é importante: permite que a empresa se concentre nos impactos críticos;
- Mentalidade investidora: permite que a empresa passe a considerar que qualquer empréstimo ou doação é uma forma de investimento e não um subsídio.
- Transparência na Gestão: ao comunicar com os *stakeholders*, estes podem influenciar a gestão da empresa e a gestão da mesma poderá estar mais focalizada no atendimento das suas necessidades.

A metodologia SROI baseia-se nos princípios contabilísticos geralmente aceites e nas demonstrações financeiras que complementa com outras ferramentas para demonstração do VSA. Os resultados da implementação do SROI são verificados ou auditados por organizações independentes para avaliação do desempenho e validação do cumprimento dos objetivos (Roux, 2012-b e Montepio EI, 2013).

O SROI mede a mudança em termos relevantes para as pessoas ou organizações envolvidas e conta a história de como a mudança está a ser construída mostrando os resultados

sociais, ambientais e económicos através de valores monetários que os representam. O SROI representa valor em vez de dinheiro (Nicholls et al., 2012).

Para os mesmos autores, dependendo do momento, há dois tipos de SROI:

- Retrospetivo: executa-se a partir de dados históricos e resultados já obtidos;
- Prospetivo: prevê que VS será criado no futuro se as atividades da organização atingirem os resultados desejados.

Um princípio muito defendido por Nicholls et al., (2012:8) e que se mantém desde a abordagem original: “o SROI é muito mais do que um simples número. É uma história sobre a mudança, elaborada para apoiar a tomada de decisões, que inclui estudos de caso e informação qualitativa, quantitativa e financeira”.

Apresentada a definição de SROI, impõe-se esclarecer o que significa a Análise SROI: “a Análise SROI consiste no processo pelo qual o SROI é calculado (...). É o processo que articula a compreensão contextual de equivalentes monetários, informação qualitativa e histórias, todos relacionados com investimento para alcançar IS, económicos e / ou ambientais” (Scholten et al., 2006:39).

O SROI é um indicador que permite calcular o RI em PS e o valor apurado reúne as seguintes vantagens (O Montepio EI, 2013:1):

- “Para as organizações do TS: é uma ferramenta de gestão e de diferenciação nas candidaturas a programas ou financiamentos.
- Para os investidores sociais: permite avaliar e selecionar os projetos com maior potencial de impacto”.

Rotheroe e Richards (2007) explicam que o SROI foi inicialmente desenvolvido como uma ferramenta de investimento. É uma técnica sofisticada que usa uma abordagem de gestão convencional permitindo projetar resultados. A análise SROI traz progressos para o campo da gestão de desenvolvimento sustentável uma vez que aborda a melhor forma de operacionalizar a gestão do desempenho.

Paula e Mário (2009) valorizam a forte inter-relação dos indicadores do SROI que permitem identificar a criação ou destruição de valor, tornando possível conhecer como os recursos foram geridos pela organização e qual o valor da sua contribuição para a sociedade. Trata-se de uma contribuição real para gestores e utilizadores dessa informação.

Santos (2013:96) apresenta o SROI como “uma das metodologias mais utilizadas e em que existe uma grande aposta a nível internacional como ferramenta privilegiada de medição de impacto”.

*Social Return On Investment (SROI): Uma metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos.*

### O princípio da monetização

O SROI possibilita a mensuração do IS de um negócio através de um processo que recorre ao uso de aproximações financeiras (em inglês “*proxys*”) que permitem converter os resultados das atividades em dados financeiros (Cruz et al., 2014).

Roux (2012-b) alerta para o fato da compreensão global do projeto requerer informação qualitativa que complete a informação quantitativa apurada.

### Os princípios do SROI

A metodologia SROI baseia-se em sete princípios que são os seus pilares (Roux, 2012-b:70-72 e Nicholls, 2012):

i) Envolver os *stakeholders*; ii) Compreender o que muda; iii) Valorizar o que interessa e é relevante; iv) Incluir apenas o que é material; v) Não reivindicar demasiado; vi) Ser transparente; vii) Verificar o resultado.

### Etapas do SROI

Uma análise SROI, de acordo com os parâmetros da *The SROI Network*, envolve seis etapas que integram a construção do mapa de impacto (Roux, 2012-b e Nascimento, 2013)

De acordo com a Consultora *4Change* (2014:1):

“o índice SROI é o ponto de chegada de um processo exigente, que comporta seis etapas: (1) Mapear a intervenção; (2) Identificar recursos e atividades; (3) Demonstrar mudanças e valor; (4) Apurar o impacto; (5) Calcular o SROI e (6) Comunicar e Integrar”.

### A Cadeia de criação de impacto

Para apurar o índice SROI é necessário construir a Cadeia de criação de impacto que, de acordo com Roux (2010-b), descreve toda a atividade da organização.

O SROI parte do princípio de que os IS são criados segundo a ordem da cadeia de criação de impacto, cuja construção obedece a conceitos definidos na metodologia. Ou seja, a cadeia de impacto demonstra a criação de valor para uma comunidade, a partir dos investimentos realizados, com base na relação dos seguintes elementos: *inputs*, atividades, *outputs*, *outcomes*, impactos, valor monetário dos impactos e rácio SROI (Roux (2012-b).

### 2.10. SROI e projetos

“O método SROI procura descrever toda a atividade desde o investimento até à geração do IS” (Roux, 2010:4).

Wright et al., (2009) abordam um estudo realizado com o apoio financeiro de várias entidades (e.g, *The European Social Fund* e *The Scottish Government*). Os autores avaliam o IS e económico na comunidade de *Highland Scotland* através de uma análise SROI aplicada ao projeto *Transport to Employment -T2E*, serviço desenvolvido para ultrapassar

as barreiras de acesso ao trabalho em zonas rurais remotas. O rácio SROI de 3:1 demonstra que cada 1 € investido no projeto TSE gera 3 € de lucro social, concluindo-se que o projeto demonstra um retorno positivo e forte.

Roux (2010, 2011, 2012 e 2013) aborda a temática do SROI de forma abrangente, desenvolvendo as conexões entre esta metodologia, os investimentos de impacto e projetos.

Os projetos, por princípio, estão alinhados com a estratégia das organizações. A atenção dedicada aos aspetos sociais é uma realidade presente na estratégia de muitas empresas cujo objetivo é a obtenção de lucros. A gestão por projetos é um dos métodos de trabalho mais adotados pelas Fundações e outras organizações que desenvolvem projetos ou apoiam financeiramente OS (Roux 2011, Roux 2012-a, Roux 2012-b).

De acordo com Roux, vários estudos revelam o interesse do SROI na demonstração do impacto económico e social criado por um determinado projeto. Na análise SROI a parte qualitativa da atividade é tão importante quanto a parte quantitativa. É uma metodologia que permite às organizações demonstrar aos investidores onde e como criam VS com determinado projeto. Organizações e investidores, através da informação detalhada sobre a atividade e IS gerado pelo projeto, podem decidir com fundamento sobre a conveniência de concretizar o investimento. É uma metodologia que se aplica antes de desenvolver o projeto e / ou durante a sua execução permitindo monitorizar a concretização dos objetivos sociais preconizados.

Ao permitir compreender a criação de valor, o SROI apresenta-se como uma ferramenta importante para os gestores de projetos levando-os a introduzir mudanças nos procedimentos de forma a poderem focar-se mais onde a organização gera maior IS. É uma ferramenta útil para agentes externos ao projeto que estejam interessados em avaliar a viabilidade, assim como para gestores de projeto e investidores como ajuda no processo de tomada de decisões baseadas na otimização dos IS e ambientais do projeto (Roux 2010-a, Roux 2013).

O autor acrescenta que o rácio SROI traduz, em termos monetários, a mudança social gerada pelo desenvolvimento de um projeto, ou seja, indica quanto o projeto devolve à sociedade. O VS gerado por uma organização é inerente à sua atividade e é tão importante quanto o VEF visível nas contas da empresa.

Grande parte dos projetos desenvolvidos no contexto das OTS pode considerar-se I.I. O SROI é apresentado como uma boa ferramenta para as OTS determinarem o VS criado

pelos seus projetos sendo também um método adequado para medir a criação de VS pelos I.I. por permitir determinar o processo de criação de valor deste tipo de investimentos.

Roux (2011: 9) indica as seguintes fases típicas de um projeto:

1. Identificação do problema, oportunidade social ou empresarial do projeto, do promotor e/ou gestão;
2. Definição e documentação de objetivos e de recursos;
3. Análise de viabilidade, sustentabilidade e efetividade (AVSE);
4. Procura dos recursos necessários;
5. Decisão sobre o possível apoio financeiro ou de outro tipo;
6. Formalização e desembolso;
7. Desenvolvimento, supervisão e avaliação (DSA).

Num projeto com as características de um I.I., as OTS, os Investidores e outras entidades que participam no projeto visam: i) obter rentabilidade financeira e ii) criar IS. O autor explica como o SROI pode ser aplicado nas diferentes fases do projeto:

- As OTS e entidades parceiras podem usar o método SROI na fase 3 – AVSE - para avaliar se o projeto cumpre os objetivos do plano na perspetiva financeira e social;
- Se favorável a decisão de investimento no projeto, o SROI pode ser usado como ferramenta de avaliação na fase 7- DSA.

Segundo Roux (2013), o SROI permite a medição da contribuição de um determinado projeto para a sociedade. É uma ferramenta relevante quando uma organização se apresenta a uma licitação pública para contratação de um serviço, num contexto marcado pela transferência da prestação de cuidados sociais do Estado para organizações externas. Para um projeto que solicite/se candidate a financiamento, a demonstração do VS associado à sua implementação confere à organização vantagem competitiva.

### **3. Metodologia**

Este capítulo tem como objetivo a apresentação e justificação das opções respeitantes à prática metodológica.

#### ***3.1. Fundamentação***

Segundo Sousa e Baptista (2011), a investigação é um processo sistemático, pautado pelo rigor, no sentido da estruturação do conhecimento. Como processo, significa um desenvolvimento ao longo de várias etapas que culmina com a publicação dos resultados que, espera-se, contribuam para a produção do conhecimento científico. Este é, afinal, o objetivo do trabalho científico.

As autoras explicam que a investigação qualitativa apresenta diferentes formas. Realçam-se algumas das suas características: é indutiva (o investigador desenvolve conceitos e atinge a compreensão dos eventos com base nas construções que derivam da recolha dos dados); é holística (considera a complexidade da realidade); o plano de investigação é flexível dado que são estudados sistemas dinâmicos; privilegia a análise de caso ou de conteúdo; produz dados descritivos a partir de documentos, entrevistas e da observação. Ou seja, a abordagem qualitativa é adequada “a estudos de natureza exploratória, descritiva ou explanatória”.

Para Marshall e Rossman (1995) *apud* Sousa e Baptista (2011: 58) “ (...) o estudo de caso único adequa-se aos estudos exploratórios e descritivos, enquanto os estudos explanatórios recorrem ao estudo de múltiplos casos”.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é o método científico adequado quando as questões começam por “como” ou “porquê”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os temas estudados e quando a investigação incide sobre um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real. O autor defende que a necessidade de entender fenómenos sociais complexos em profundidade justifica o estudo de caso, um método composto por uma investigação empírica destinada a investigar fenómenos contemporâneos. Esclarece também que a pesquisa do estudo de caso inclui estudos de caso único e de casos múltiplos. O método do estudo de caso permite, ainda, que o investigador apreenda as “caraterísticas holísticas e significativas” dos fenómenos da vida real (sendo exemplos, o comportamento dos pequenos grupos ou os processos organizacionais e administrativos).

### *3.2. Abordagem*

Para responder às questões de investigação levantadas neste trabalho adotou-se uma abordagem qualitativa-explanatória com o estudo de múltiplos casos, como técnica fundamental. No respeitante ao horizonte temporal, a pesquisa foi *cross-sectional* caracterizada pela recolha de dados num só momento e não ao longo do tempo (CECOA- Projeto ESAP desenvolvido no período 2011-2013 com recolha de dados de Setembro a Outubro de 2014; AMPMV – PIS 2013 com recolha de dados de Agosto a Novembro de 2014). Foram utilizadas fontes de pesquisa secundárias (pesquisa bibliográfica de âmbito nacional e internacional e documentação de suporte aos estudos de caso). A técnica utilizada, e por se tratar de uma pesquisa qualitativa, foi a análise de conteúdo (Sousa e Baptista, 2011).

Para confrontar as proposições definidas e buscar a sua confirmação foi desenvolvido um estudo que decorreu da seguinte forma:

1. Entrevista informal com o técnico de cada uma das organizações selecionadas que integrou a equipa do programa ao abrigo do qual obteve formação sobre a metodologia SROI e assumiu o desenvolvimento da análise para um projeto da sua organização. A entrevista decorreu no respetivo local de trabalho e durou aproximadamente 2 horas.
2. Estudo de dois casos representativos de organizações de diferentes setores, distintas na sua estrutura funcional e missão. A pesquisa incidiu sobre a análise da documentação relacionada com o trabalho desenvolvido no âmbito dos programas orientados para a formação, as análises SROI e relatórios (informação cedida pela organização e/ou existente online – obtida via Internet).

#### **4. Descrição e análise de dados**

Dada a especificidade de cada organização, os casos serão analisados separadamente.

##### *4.1. Os estudos de caso*

###### *4.1.1. Caso A: CECO A*

###### *4.1.1.1. Caracterização*

O CECO A - Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins foi criado em julho de 1986 por protocolo entre o Instituto de Emprego e Formação Profissional -organismo público dependente do Ministério do Trabalho e responsável pela implementação das políticas nacionais de emprego e formação profissional- e a Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP) -parceiro social que representa o setor de comércio e serviços. Com sede em Lisboa e delegações no Porto e em Coimbra, o CECO A atua a nível nacional na formação para jovens, ativos e formadores e apresenta soluções à medida das necessidades das organizações. Em 2013 realizou “321 ações de formação, das quais 50 ações em regime de Prestação de Serviços, com um total de 5 648 formandos e um volume de formação de 459 120,5 horas” (CECO A, 2014).

Das várias iniciativas e práticas do CECO A realça-se o investimento, desde 2004, em projetos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) e Inovação (projetos nacionais e internacionais).

Na primeira entrevista (na sede do CECO A em 19 Agosto 2014) com a Dra. Vanda Vieira (Unidade de Inovação e Negócios – Estudos e Projetos), técnica que integrou o projeto

ESAP (G) Local Return, foi-nos explicado que o pretendido era clarificar se o investimento na área da formação teria resultados na área social ou seja, investir no tipo de formação - CECOIA levaria a uma maior empregabilidade para os formandos? Em caso afirmativo, quais os resultados sociais?

O CECOIA não adotava metodologias específicas para estudos sistemáticos de avaliação de impacto pelo que a análise SROI realizada foi considerada um exercício importante.

#### *4.1.1.2. Programa*

*EU Lifelong Learning Programme Leonardo da Vinci Transfer of Innovation Multilateral Project “Employability and Skills Anticipation Policies (ESAP): a Social ROI Approach”.*

#### *4.1.1.3. Projeto*

Projeto iniciado em 2011 e desenvolvido em dois anos com o apoio do programa referido.

O projeto integrou 5 *Work Packages* (WP), tendo subjacente o tema “Empregabilidade”.

O WP2 integrou a metodologia SROI, adotada para o projeto. Cada Estado-Membro participante propôs um projeto interno e desenvolveu a respetiva análise SROI.

O projeto teve por objetivo a criação de valor através do crescimento inclusivo baseado no conhecimento, competências ao longo da vida e aquisição de qualificações mais competitivas, adequadas às novas necessidades do mercado. Pretendeu medir o retorno do investimento social das medidas de política ativa de emprego identificadas pelos parceiros nos seus países.

#### **Participantes**

Câmara Municipal de Loures- liderou o projeto

Portugal, Espanha, RU, República Checa, Letónia

Parceiros nacionais: CECOIA, Universidade Católica/CEPCEP

*The SROI Network* (RU): Capacitou os parceiros para aplicação da metodologia SROI, supervisionou as análises SROI desenvolvidas e elaborou o relatório final, seguindo o processo da metodologia).

No âmbito do projeto foram integradas as seguintes iniciativas: *Workshop* (Programa de *Capacity Building*-Metodologia SROI – organização CECOIA em Novembro/2013), conferência nacional, participação na semana da responsabilidade social (8ª edição, 2013) e conferência internacional (Final Project International Conference – Loures/Fevereiro 2014).



#### **4.1.1.4. Análise SROI**

O CECOIA escolheu para avaliação os “cursos de aprendizagem” (Relatório: ESAP -Portuguese SROI Example). Com a análise SROI pretendia-se avaliar uma medida de emprego e formação ativa e calcular os benefícios e os custos associados.

Os cursos de aprendizagem são cursos de “qualificação dual” no ensino secundário, orientados para jovens com idade inferior a 25 anos de idade com o 3º ciclo do ensino básico completo ou equivalente. Têm uma componente de formação em empresas de cerca de 40% da carga horária total. A via de aprendizagem oferece a oportunidade para os jovens completarem o nível secundário de educação e obterem uma qualificação profissional (nível 4 do Catálogo Nacional de Qualificações- inclui o 12º ano). Após a formatura, os jovens têm a possibilidade de prosseguir os estudos.

O CECOIA optou por um SROI retrospectivo. Por se tratar de uma organização que labora há 28 anos usou dados históricos. Selecionou 32 pessoas que haviam frequentado as ações de formação dirigidas a jovens alunos-estagiários.

Conforme consta no relatório da CECOIA, o mapa de impacto considerou a informação fornecida pelos formandos, tutores e coordenador de formação (stakeholders).

O resultado aparece no mapa de impacto (anexo 1) que evidencia o processo de criação de valor através de um rácio SROI de 1.09 €. O indicador encontrado mostra que cada 1 € investido nos cursos de aprendizagem gerou um benefício para a sociedade de 1.09 €.

#### **Respostas extraídas do Relatório ESAP -Portuguese SROI Example:**

**Qual o significado do estudo para si e para a sua organização?**

“Significa que esperávamos que os formandos valorizassem esses benefícios (...) os nossos formandos valorizaram os mesmos itens (...) para os formandos (...) a mudança mais importante é obter uma qualificação educacional (...) acreditamos que temos uma oferta de formação profissional que dá uma boa resposta tendo em conta o investimento do Estado (fundos públicos), o tempo investido no apoio aos formandos e o retorno para os formandos como o valor da formação contínua e a redução do abandono escolar precoce. (...) como organização não deveríamos esquecer que devemos investir na adaptação contínua da nossa oferta formativa.”

**O que fará de diferente na conceção de projetos de emprego no futuro?**

“Depois desta experiência, vamos melhorar a capacitação dos nossos stakeholders. O processo será mais fácil de aplicar com todos a usar a mesma linguagem.”

**O que fará de diferente na conceção das formas de acompanhamento dos projetos de emprego no futuro?**

“ 1º, esclarecer as expectativas dos formandos, o que ganham e o que perderam com o processo de formação; 2º, melhorar as nossas “sinergias “ com as empresas e envolver

outros membros / empresas / tutores no processo, outras opções para os alunos;<sup>3º</sup>, permitir o diálogo com os stakeholders e promover uma discussão sobre as competências emergentes, orientada para as necessidades do mercado de trabalho, ajudando a facilitar uma melhor coordenação entre oferta e procura, como fizemos no projeto (...)".

## Relatório Final

O processo terminou com um relatório do mentor *The SROI Network (Work Programme 2: Synthesis Report)* que apresenta os resultados das análises SROI realizadas pelos parceiros. Deste relatório extraíram-se as seguintes conclusões e recomendações:

- Reconhecimento de que todos os benefícios podem ser medidos embora alguns, importantes para as PI, sejam difíceis de medir;
- Entendimento de que nenhuma análise SROI é perfeita e representa apenas o início de uma jornada - monitorização e melhoria contínua são essenciais, devendo, porém, ser equilibrados;
- Um dos objetivos do projeto ESAP foi testar a metodologia SROI em baixos níveis de rigor tendo como finalidade apoiar a tomada de decisões internas e os relatórios de gestão. O nível de rigor das análises realizadas foi menor do que o padrão definido pela *SROI Network Assurance framework*.

	<div> <div>Less rigorous</div> <div>←————→</div> <div>More rigorous</div> </div>			
	Different audiences and purposes			
	Planning	Management Report	Investor Report	Public Report
Key questions answered?	✓	✓	✓	✓
All principles required?	✓	✓	✓	✓

FIGURA 2 - NÍVEIS DE RIGOR EM ANÁLISES SROI

FONTE: THE SROI NETWORK-WORK PROGRAMME 2: SYNTHESIS REPORT

- Níveis mais baixos de rigor, para a maioria das organizações, significam menos recursos necessários para levar a cabo um SROI útil.
- Os Projetos encontraram resultados negativos não desejados e entendidos como efeitos colaterais necessários aos resultados pretendidos positivos (e.g., o emprego provoca a redução do tempo passado com a família). Todavia, esses resultados podem ser mitigados no futuro, preparando os stakeholders para os possíveis resultados negativos e, assim, moderar as suas expectativas.

*Social Return On Investment (SROI): Uma metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos.*

#### *4.1.2. Caso B: MPMV- Mais Proximidade Melhor Vida*

O segundo caso que nos propomos estudar está publicado nas páginas 162 a 195 do Programa Impacto social 2013 (edição integral das análises SROI). O Projeto Mais Proximidade, Melhor Vida (MPMV) do Centro Social e Paroquial de São Nicolau foi um dos selecionados para aplicação da metodologia SROI no âmbito do referido programa.

##### *4.1.2.1. Caraterização*

A caraterização da população idosa residente na freguesia de São Nicolau revelou que a grande maioria dos idosos vivia em situação de isolamento e carências. Para resposta surgiu em 2006 o projeto “Os Mais Sós”, baseado no voluntariado e na disponibilidade temporal de algumas pessoas. Em 2010 surgiu o “Mais Proximidade, Melhor Vida” (MPMV) com uma equipa de seis profissionais a tempo inteiro. Em 2014, o MPMV constituiu-se como Associação (AMPMV) visando cumprir as expectativas criadas com o projeto original e ajustar-se às exigências do crescente alargamento da sua área de atividade. Teve o apoio e a confiança dos parceiros e investidores.

A AMPMV tem a sua sede em Lisboa, na Rua de São Julião nº 140 R/C, e atua na Baixa de Lisboa e Mouraria (atual freguesia de Santa Maria Maior). Através de diversas valências apoia a população idosa aí residente buscando a redução do impacto da solidão e isolamento e promovendo uma maior qualidade de vida. Uma equipa técnica de seis elementos (2 Assistentes Sociais, 1 Gerontóloga, 1 Psicóloga Clínica, 1 Apoio técnico e 1 na Comunicação), parceiros e 30 voluntários permitem responder gratuitamente às necessidades de ajuda a cerca 140 idosos residentes, com idade média de 86 anos e diversos graus de autonomia (AMPMV, 2014).

##### *4.1.2.2. Programa*

O Programa de Impacto Social-Ideias que contam (PIS) foi uma iniciativa promovida em 2013 pela Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) e pela Fundação Montepio (FM). Teve como foco “ apoiar a sustentabilidade futura das organizações da sociedade através da demonstração do seu impacto.”

O reconhecimento de que “ a medição e a demonstração do IS são elementos decisivos para quem pretende distinguir-se no atual contexto de escassez de recursos” levou a CASES e FM a apoiar a implementação da metodologia SROI em sete projetos de OTS, dotando-as de ferramentas para avaliarem o impacto das suas atividades. O PIS teve a mentoria da consultora 4Change, entidade responsável pela formação e capacitação dos colaboradores indicados pelas OTS.

O PIS explica que os relatórios apresentados são protótipos que resultam de uma experiência de aprendizagem e representam análises prospetivas, ou seja, pretendem demonstrar o potencial de impacto futuro dos projetos e atividades. Em Ei-Montepio (2013) consta que os mesmos relatórios “são protótipos, uma vez que incorporam uma metodologia nova e que lhes permite fazer uma análise do potencial do impacto da intervenção”.

Este trabalho permitiu às OTS desenvolverem e demonstrarem o seu potencial de impacto através da análise SROI, com apresentação dos resultados na Conferência Internacional Impacto Social (24 Junho 2013) à qual assistiram potenciais parceiros e financiadores assim como o público em geral (PIS,2013).

#### *4.1.2.3. Projeto*

Diminuição do impacto da solidão e isolamento, uma das linhas de intervenção da MPMV.

#### *4.1.2.4. Análise SROI*

De acordo com o relatório (PIS,2013), foi realizada uma análise prospetiva contemplando a atividade de um ano (2013) e calculando as suas repercussões (impacto) para um horizonte de três anos (até 2015). A avaliação considerou como investimentos: investimento dos mecenas, doações regulares e pontuais e potenciais investimentos provenientes de entidades que, perante os resultados da análise, reconheçam existir benefícios em investir neste projeto. O objetivo:

“demonstrar aos investidores, de forma transparente, qual o valor gerado pela aplicação do seu investimento; evidenciar as poupanças de recursos que o MPMV proporciona à grande maioria dos seus stakeholders; quantificar os benefícios da atuação do MPMV e compreender quais os recursos necessários a um possível alargamento da intervenção analisada.”

A análise, evidenciada no mapa de impacto (anexo 2) culminou no apuramento de um rácio SROI de 1:5,35. Este indicador releva que por cada 1 € investido na linha de intervenção destinada a diminuir o impacto da solidão e isolamento da população idosa residente na Baixa de Lisboa, o projeto MPVM gera um lucro social de 5,35 € ou seja “o impacto nos vários stakeholders tem um valor de 5,35 euros”, como esclarece o relatório. A aplicação da metodologia permitiu concluir ser do interesse da organização o alargamento da análise SROI às outras áreas de intervenção para apuramento do indicador de IS global gerado pelo MPMV. Tendo em conta o imperativo de realizar a análise em três meses, a MPMV escolheu apenas uma das suas linhas de intervenção.

Do conjunto de “conclusões e recomendações” extraímos as mais relevantes:

- Os resultados obtidos com a análise permitiram ao projeto MPMV identificar os seus pontos fortes e fracos, fato que levou a OS a decidir realizar ajustamentos nas suas intervenções;
- A necessidade de considerar como stakeholders relevantes o Instituto da Segurança Social e a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, face aos resultados da análise de sensibilidade;
- A constatação de que há mudanças com impacto mais intenso do que outras;
- Em futuras avaliações com a metodologia SROI envolvimento de *stakeholders* indiretos (como a Polícia de Segurança Pública e o Centro de Saúde);
- O SROI revelou-se uma ferramenta adequada ao projeto MPMV de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) e uma boa ferramenta de apoio à gestão que permite intervir no controlo das previsões, no ajustamento da despesa, na melhoria do desempenho assim como na avaliação e seleção das atividades com maior potencial de impacto.

### **Relatório Final**

De acordo com informação recente, o mentor realizou uma auditoria - na continuidade do trabalho realizado no PIS 2013 - não estando concluído o relatório final.

#### *4.2. Análise dos resultados*

A presente pesquisa procurou analisar a aplicação da metodologia SROI a projetos desenvolvidos por duas organizações distintas. O interesse consistiu, também, em avaliar o tipo de reconhecimento atribuído por cada organização a esta ferramenta. É uma metodologia que permite conhecer os benefícios (impactos) gerados pelo desenvolvimento do projeto através do envolvimento dos stakeholders relevantes que são os responsáveis pela indicação e valorização do que para si representa benefício. A análise SROI, em cada organização, incidiu sobre um projeto que representa uma das suas linhas de intervenção o que sugere que, nestes casos, a execução dos projetos não é utilizada como estratégia para a angariação de fundos.

QUADRO 1- ANÁLISE COMPARATIVA DOS ESTUDOS DE CASO

ANÁLISE COMPARATIVA DOS ESTUDOS DE CASO		
TEMA	CECOA	MPMV
. Setor . Financiador (es)	. Organismo Público . Fundos Públicos	. OTS . Parceiros, Mecenass, candidatura a prémios e financiamentos para projetos pontuais
. Programa . Projeto- Tema geral	. <i>EU Lifelong Learning Programme</i> Leonardo da Vinci . <i>ESAP: (G) Local Return</i> (Empregabilidade)	. Impacto Social . Ideias que Contam
Projeto Interno Analisado	Cursos de aprendizagem	Diminuição do impacto da solidão e isolamento (idosos)
Tipo de Estudo	Retrospectivo	Prospetivo
Índice SROI	1: 1,09	1: 5,35
Finalidade	Apoiar a tomada de decisões internas e os relatórios de gestão.	Apoiar a gestão no controlo das previsões, na melhoria do desempenho da organização, na avaliação dos recursos necessários à expansão da atividade, no ajustamento da despesa e na avaliação e seleção das atividades com maior potencial de impacto.
Mentor	<i>The SROI Network</i>	<i>4Change</i>
Relatório Final do Mentor	Concluído e publicado	Em curso
Apresentação de Resultados	Conferência Internacional ESAP (Loures, Fevereiro 2014)	Conferência Internacional Impacto Social (Lisboa, Junho 2013)

QUADRO 2- AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA SROI

AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA SROI		
TEMA	CECOA	MPMV
Utilidade	Cálculo do retorno do investimento social em medidas de política ativa de emprego para criação de valor através do crescimento inclusivo baseado no conhecimento, nas competências ao longo da vida e na aquisição de qualificações mais competitivas e adequadas às necessidades do mercado (melhoria da empregabilidade).	Medicação e demonstração do impacto social (valor criado) como elementos decisivos para a melhoria do desempenho e para a sustentabilidade futura da organização.
Dificuldades	.Mensuração de alguns benefícios identificados pelos stakeholders; . Elevado número de horas de trabalho na aplicação da Metodologia.	.Inclusão de alguns stakeholders relevantes; .Prazo estipulado para a realização da análise (três meses) revelou-se insuficiente para um trabalho mais profundo.
Vantagens (Reconhecidas pelo estudo realizado)	.Os <i>Stakeholders</i> , realçando os formandos, valorizaram os benefícios (formação contínua, redução do abandono escolar precoce, formação escola-empresa, cursos adequados ao mercado); - A adequação da oferta de formação e os benefícios reconhecidos pelos stakeholders traduzem o impacto positivo do investimento (público) realizado.	.Transparência .Evidenciar junto dos financiadores o valor criado pelos seus investimentos.
Perspetivas (como resposta aos resultados da avaliação de impacto).	.Aplicação do SROI, melhorando a capacitação dos stakeholders para utilização de uma linguagem comum; Alteração das práticas em futuros projetos; .Melhorar: i) sinergias com atuais parceiros, envolver novos membros; ii) o diálogo com os stakeholders com vista a uma maior aproximação do mercado de trabalho, adequando a oferta à procura; .Monitorização e melhoria contínua no contexto da análise realizada.	.Adoção da metodologia .Alargamento dos stakeholders relevantes (Polícia de Segurança Pública, Centro de Saúde, ISS e outros) .Reorganização: atividade da equipa, alargamento das valências e da população abrangida.

As avaliações realizadas revelaram-se úteis ao permitirem medir o retorno social do investimento em projetos, integrando os aspetos quantitativos e qualitativos, e traduzir o resultado num indicador que permite uma interpretação objetiva. Este indicador é o culminar de um processo que “conta a história” do projeto por etapas e culmina com a comparação entre o valor gerado (benefício ou impacto) por uma intervenção (ação ou projeto) e o investimento necessário para o alcançar.

Os resultados da avaliação de impacto foram valorizados pelas organizações tendo sido indicadas as vantagens mais relevantes e as perspetivas decorrentes da adoção (uso sistemático) da metodologia.

Os Estudos de Caso representam organizações distintas em termos setoriais, organizacionais e funcionais e os respetivos modelos de financiamento e missões não apresentam aproximações. Os programas nos quais se enquadrarem têm diferentes origens, temáticas e motivações.

Os dados em presença permitem concluir que a metodologia SROI se revelou adequada às organizações em estudo considerando-se o cumprimento do objetivo de cada um dos programas. A metodologia foi aplicada de acordo com os princípios e o padrão definidos pela *The SROI Network* tendo cada mentor (membro da *SROI Network*) garantido o cumprimento dos processos.

A análise dos resultados dos trabalhos de ambas as organizações revela as seguintes conclusões similares:

#### Utilidade

- Cálculo do retorno do investimento social – CECOIA;
- Medição e demonstração do impacto social da intervenção – MPMV.

#### Finalidade

- Apoio à gestão e ao processo de tomada de decisões.

#### Vantagens

- Mensuração do retorno social sobre o investimento traduz o impacto positivo do investimento (público) realizado- CECOIA;
- Mensuração do retorno social sobre o investimento evidencia junto dos financiadores o valor criado pelos seus investimentos – MPMV.

Os resultados demonstraram, ainda, que as organizações têm interesse em manter o SROI como metodologia para avaliação das suas intervenções.



## **5. Conclusões, considerações finais e recomendações**

### ***5.1. Conclusões***

Tendo por base os objetivos traçados no capítulo I e todo o percurso subjacente ao desenvolvimento do presente trabalho, apresentam-se as respostas às questões de investigação que orientaram a pesquisa.

Com a primeira questão procurou-se saber (Q1) com que tipo de entidades estão habitualmente associados os PS e que razões justificam o seu desenvolvimento?

A gestão por projetos é um dos métodos de trabalho das OS.

A atuação das OTS tem amplitude a nível mundial. Tem registado um forte crescimento pela sua representativa prestação nas áreas da educação, saúde, assistência social, cultura, investigação e ambiente. As suas intervenções são marcadas, significativamente, pelo desenvolvimento de projetos e programas.

O investimento social realizado através das OS procura criar estruturas para promover o desenvolvimento social e económico e, por esta via, oferecer oportunidades aos indivíduos de uma comunidade ou, numa escala mais ampla, a nível da sociedade, contribuindo para a resolução de situações não desejadas.

A gestão de PS é caracterizada pela interação de diferentes atores sociais pelo que o contexto onde ocorre o desenvolvimento do PS é marcado – porque afeta e é afetado – pelo diálogo constante entre a OS e os stakeholders.

Através de PS bem estruturados, planeados e alinhados com as suas estratégias, as OS traçam o percurso rumo ao necessário desenvolvimento social sustentado.

A segunda questão foi orientada para esclarecer (Q2) quão determinante é a apresentação de estruturas organizacionais (nas OS) alinhadas com as práticas de gestão para o acesso a financiamento para projetos?

As fontes financiadoras de projetos desenvolvidos por OS passaram a fundamentar-se nos princípios da área da gestão e característicos do setor lucrativo. O financiamento de PS deixou de significar um donativo para representar um investimento social. Neste âmbito, os projetos são entendidos como oportunidades de investimento que requerem uma análise prévia para fundamentar uma decisão de aceitação ou rejeição.

Pelo exposto, mostra-se vital para as OS a profissionalização das suas estruturas que devem integrar uma GS habilitada e competente, a adoção de práticas de avaliação de PS

que conjuguem os aspetos quantitativos e qualitativos e que envolvam e comprometam os stakeholders relevantes.

O desenvolvimento organizacional só é possível através da profissionalização, processo que contribuirá para a racionalidade no processo de tomada de decisões, utilização eficiente dos recursos, otimização de competências e orientação da atividade no sentido da potenciação dos resultados sociais dos projetos, gerando maior IS para os stakeholders.

As OS aprimoram a gestão (uma GS competente que domina o conceito de empresa, o recurso a ferramentas de gestão focadas nas particularidades do TS, com modelos administrativos e instrumentos de gestão atualizados), fomentam o sentido de iniciativa, o espírito empreendedor, inovação, a capacidade estratégica, a efetiva gestão de recursos, a liderança, recorrem à reestruturação organizacional e procuram adotar uma gestão efetiva de projetos como resposta aos desafios de mercado e adequação às suas condições - marcadas pelo agravamento da concorrência na captação de recursos e pelo endurecimento das suas regras gerais de funcionamento. Esta garantia de eficiência e de eficácia das ações e a otimização subjacente aos processos é um marco no caminho para a sua sustentabilidade, sobrevivência e viabilidade a longo prazo. As OS estão mais conscientes de que as fontes de financiamento mais sustentáveis passam pela existência de negócios/atividades produtivas e do cumprimento dos objetivos da sua missão.

*A terceira questão foi importante para conhecer (Q3) em que medida as OS podem beneficiar do uso da metodologia SROI?*

Uma GS eficiente reconhece a importância da avaliação do desempenho e adota metodologias de suporte que forneçam indicadores rigorosos que apoiem a gestão racional dos PS.

Os projetos promovem a mudança. No caso dos PS utiliza-se o termo IS para definir os efeitos do desenvolvimento do projeto sobre os indivíduos de uma comunidade. As metodologias de avaliação em PS devem considerar /valorizar as mudanças produzidas por uma intervenção de uma forma integrada e completa, fato que torna evidente a necessidade da medição do valor social gerado por um PS, uma vez que “o que é medido torna-se visível”.

São escassos os indicadores que permitem a mensuração do retorno social dos investimentos geridos por OS. A metodologia SROI permite a avaliação e mensuração dos resultados dos investimentos tendo em conta o seu processo de criação de valor (económico

e social) e a particularidade da organização. O resultado final da análise SROI é um resumo da informação relevante relativa ao investimento.

A metodologia SROI valoriza tanto a parte qualitativa da atividade quanto a quantitativa. Permite que as OS demonstrem aos investidores onde e como criam VS através de informação detalhada sobre a atividade e o IS gerado pelo projeto. Tem-se em atenção que o VS gerado por uma organização é tão importante quanto o VEF visível nas suas contas. O SROI permite compreender a criação de valor. O rácio SROI traduz, em termos monetários, a mudança social gerada pelo desenvolvimento de um projeto, ou seja, indica quanto o projeto devolve à sociedade. Desta forma, OS e investidores podem decidir de forma fundamentada se é ou não interessante investir.

O SROI é também entendido como uma forma especializada de planear os benefícios dos projetos. Os benefícios são medidos na perspetiva dos stakeholders, isto é, são estes quem decide o que tem valor. O envolvimento e comprometimento dos stakeholders do projeto trazem resultados mais consistentes à avaliação.

Esta metodologia pode aplicar-se antes de desenvolver o projeto e / ou durante a sua execução sendo útil para:

- Gestores de projetos – beneficiam do SROI porque indica as atividades mais críticas em termos de impacto permitindo-lhes introduzir mudanças e focar-se nas áreas da organização que geram maior IS;
- Entidades externas e investidores - com interesse em conhecer a viabilidade do projeto e, no caso dos investidores, ao ajudá-los no processo de tomada de decisões baseadas na otimização do IS do projeto.

Os vários benefícios do SROI para as OS podem apresentar-se, resumidamente, por: i) valorizar o impacto das intervenções; ii) apoiar a gestão na tomada de decisões pela importância da informação que fornece e, desta forma, contribuir para melhorar a gestão e para incrementar a eficiência das decisões e dos processos e iii) demonstrar aos investidores os resultados potenciais dos investimentos em projetos fundamentando decisões adequadas para aplicação do seu capital.

Como conclusão refira-se que o SROI é considerado internacionalmente como uma metodologia abrangente, robusta e academicamente rigorosa que capta o impacto real e é facilmente entendida pelos stakeholders. Através do SROI pode ser medida e divulgada a contribuição de um determinado projeto para a sociedade.

*A quarta questão visa esclarecer se (Q4) existe conexão entre a mensuração do retorno social do investimento em projetos e o acesso a financiamento?*

Um projeto é bem sucedido quando produz impacto positivo (benefícios) em consonância com os objetivos preconizados. Os benefícios resultantes do desenvolvimento de projetos devem significar justificação para os investimentos.

As fontes financiadoras de projetos passaram a exigir uma previsão do retorno do investimento em programas sociais. Os investidores analisam previamente os custos, os riscos e os benefícios potenciais dos investimentos e os filantropos começaram a adotar as práticas dos investidores. Uma decisão de investimento requer uma previsão do retorno esperado do investimento e a AI. Há uma expectativa de um retorno quantificável.

A filantropia mudou e já se preocupa com a aplicação dos recursos em PS, acompanhando os investimentos para garantia de uma gestão eficaz e rentável.

Relembrando Tuan (2008:11) “as instituições filantrópicas demonstram interesse crescente na medição do IS dos seus investimentos (...)”.

As OS deixam de ter opção e têm de provar o uso eficiente dos recursos investidos, o que torna necessários instrumentos que permitam conhecer os retornos sociais de um investimento.

A metodologia SROI por reunir informação e indicadores que demonstram o processo de criação de VES é adequada para esclarecer financiadores e investidores, que buscam aplicar de forma eficiente os seus recursos (Que organizações apoiar? Em que projeto investir?).

Grande parte dos projetos desenvolvidos por OS são I.I. O SROI é um método adequado para determinar o processo de criação de valor deste tipo de investimentos. É um processo que fornece informações úteis para a gestão, beneficiários e financiadores além de representar um suporte para a tomada de decisões para os financiadores e investidores atendendo a que promove a transparência da OS e das contas, usa métodos claros e clarifica a mudança.

Respondidas as questões de investigação e em consonância com a literatura e os dados obtidos através dos Estudos de Caso é possível tecer algumas considerações:

❖ Existe complementaridade entre o SROI e a Gestão de Projetos.

Também Roux (2012-a) refere que “ (...) o SROI permite descrever a criação de VS de um projeto” e Roux (2012-b: 115) em propostas concretas para aplicação do SROI indica “ (...) o seu uso como método de avaliação de projetos no campo das finanças sociais” entendendo ser o método mais completo para esse fim e com maior reconhecimento e uso internacional.

❖ A metodologia SROI é adequada a empresas dos diferentes setores.

Através dos Estudos de Caso comprovou-se a aplicabilidade do SROI a empresas do TS e do setor público. Os dados sugerem que a metodologia é igualmente adequada às organizações /empresas convencionais (lucrativas). Relembremos alguns autores:

Tuan (2008:11) indica que o SROI tem aplicação “ (...) a qualquer tipo de organização ou empresa em qualquer setor”; Roux (2010-a) apresenta o SROI como uma metodologia que reúne condições para se aplicar à maioria das organizações pois permite medir tanto aspetos quantitativos como qualitativos, resultados até então desconhecidos; Roux (2012-b) demonstra que o SROI também se aplica a projetos empresariais e Minney (2013) defende que o SROI é uma ferramenta útil para OS e para Organizações convencionais. Ficou clarificada a existência de conexão entre o SROI, a avaliação do IS dos projetos e a justificação dos investimentos. Conclui-se, assim, e cumprindo o objetivo geral do presente trabalho de investigação, que o SROI é uma metodologia adequada para a medição do impacto social dos projetos e para justificar os investimentos.

## *5.2. Considerações finais*

Apresentam-se algumas considerações que se mostram pertinentes:

O estudo das OTS envolve uma abordagem multidisciplinar considerando a complexidade do seu contexto. A investigação encontra estudos de diferentes áreas de conhecimento sobre a mesma temática, situação que constituiu uma limitação ao desenvolvimento da pesquisa pelo fato de serem escassos os estudos com abordagens na ótica da gestão. Constatou-se, ainda, ser incipiente a produção académica sobre metodologias de avaliação para PS, o que assume grande expressão quando considerada a realidade portuguesa.

O presente trabalho apresenta uma linguagem que se pretende acessível, procurando proporcionar um entendimento claro dos conteúdos para os leitores pouco familiarizados

com os temas abordados. Esta preocupação centra-se no fato de se tratar de uma metodologia pouco divulgada em Portugal e o seu uso estar, ainda, centrado no TS.

### *5.3. Recomendações para trabalhos futuros*

Um trabalho de pesquisa tem um conjunto de limitações, tornando inviável abranger todas as áreas de interesse que se descobrem à medida que se aprofunda o estudo do tema escolhido.

Face ao exposto, apresentam-se algumas linhas para futuros trabalhos de pesquisa:

- Desenvolver estudos sobre I.I. no contexto da GP em instituições que atuem em contextos diversos;
- Aprofundar a relação da GB com a GP e, por esta via, com o SROI. Sendo a GB uma “disciplina inserida no GP” (Minney, 2013) revela-se interessante a expansão da sua abordagem para além da área de Sistemas e Tecnologias de Informação;
- Aprofundar a avaliação de PS por ser uma área ainda pouco explorada em termos académicos e dados os benefícios que se apercebem para as organizações, através de Estudos de Caso;
- Aprofundar o estudo sobre GP no contexto do TS, nomeadamente quanto à aplicação do SROI nas diferentes etapas do ciclo de vida de um projeto.

## **Referências bibliográficas e outras fontes**

Abrunhosa, A. (2011). Reinventando a Gestão de Projetos [Em linha]. Disponível em <http://blog.aese.pt/2011/09/reinventando-a-gestao-de-projectos> [Acesso em Junho de 2014].

AESE-Escola de Direção e Negócios (2013). Gestão de Organizações Sociais- Programa de aperfeiçoamento [Em linha]. Disponível em [http://www.aese.pt/programas\\_executivos/gos/](http://www.aese.pt/programas_executivos/gos/) [Acesso em Novembro de 2013].

Almeida, P. de (2013). A Cooperativa enquanto espaço do Empreendedorismo Social: o caso específico da Cooperativa dos Pedreiros, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, dissertação de mestrado.

Almeida, V. (2010), Governação, Instituições e Terceiro Setor - As Instituições Particulares de Solidariedade Social, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, dissertação de doutoramento.

Andion, C. (2005). A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. Revista de administração contemporânea, 9 (1), 79-101.

Aquino, R., Felizardo, P. & Tomassini, R. (2007). Avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos: um modelo estratégico para a gestão de pessoas. IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologias SGeT-Resende-Rio de Janeiro, Brasil.

Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2010). The Ambitions and Challenges of SROI, Third Sector Research Centre. Working Paper 49. Birmingham: Third Sector Research Centre, University of Birmingham [Em linha].Disponível em

[http://eprints.mdx.ac.uk/7104/1/The\\_ambitions\\_and\\_challenges\\_of\\_SROI.pdf](http://eprints.mdx.ac.uk/7104/1/The_ambitions_and_challenges_of_SROI.pdf)  
<http://www.birmingham.ac.uk/generic/tsrc/documents/tsrc/working-papers/briefing-paper-49.pdf> [Acesso em Junho de 2014].

Associação Mais Proximidade Melhor Vida [Em linha]. Disponível em <http://www.mpmv.pt/> [Acesso em Novembro 2014]

Bayma, F. (2013) Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. Revista de Administração Pública, 31 (6), 119.

Brest, P., Harvey, H., & Low, K. (2009). Calculated impact. Stanford Social Innovation Review, 7(1), 50-57.

Carvalho, J. (2011). Responsabilidade Social em tempos de crise [Em linha]. Disponível em <http://blog.aese.pt/?s=carvalho&x=3&y=9&lang=pt-pt> [Acesso em Junho de 2014]

CASES- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social [Em linha]. Disponível em <http://www.cases.pt/> [Acesso em Junho de 2014].

Cecoa. Informação institucional [Em linha].Disponível em <http://www.cecoa.pt/> [Acesso em Setembro 2014] .

*Social Return On Investment (SROI): Uma metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos.*

Center for Theory of Change [Em linha]. Disponível em <http://www.theoryofchange.org/#2> [Acesso em Junho de 2014].

CEPAL, OEA E CENDEC (1997). Manual para Formulação e Avaliação de Projetos Sociais [Em linha]. Disponível em [http://www.ssc.wisc.edu/~jmuniz/CEPAL\\_manual%20de%20formulacao%20e%20avaliacao%20de%20projetos%20sociais.PDF](http://www.ssc.wisc.edu/~jmuniz/CEPAL_manual%20de%20formulacao%20e%20avaliacao%20de%20projetos%20sociais.PDF) [Acesso em Agosto de 2014].

Charities Aid Foundation [Em linha]. Disponível em <https://www.cafonline.org/> [Acesso em Junho 2014].

Coelho, M. (2006). Indicadores de performance para projetos sociais: a perspetiva dos stakeholders. *Revista Alcance*, 11 (3), 423-444.

Consultora 4Change [Em linha]. Disponível em <http://www.4change.org/resources/4p-sroi.pdf> . [Acesso em Dezembro de 2014].

Costa, J. (2010). Universidade Presbiteriana Mackenzie: Curso de Gestão de Projetos Sociais. São Paulo, Brasil.

Cotta, T. (2014). Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. *Revista do Serviço Público*, 49 (2), p-103.

Cruz, C., Brandão, D. & Arida, A. (2014). Métricas em negócios de impacto social. ICE - Instituto de Cidadania Empresarial; MOVE - Avaliação e Estratégia [Em linha]. Disponível em [http://www.ice.org.br/adm/images/arquivos/2013-12-20\\_Artigo\\_MetricasNegociosSociais\\_final.pdf](http://www.ice.org.br/adm/images/arquivos/2013-12-20_Artigo_MetricasNegociosSociais_final.pdf) [Acesso em Julho de 2014].

Drucker, P. (1994). *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. 1ª Ed., Lisboa, Difusão Cultural.

Emerson, J. (2003). *The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns*. *California Management Review*, 45 (4).

ESAP (G) *LOCAL RETURN- EMPLOYABILITY and SKILLS ANTICIPATION POLICIES* [Em linha]. Disponível em

<http://www.esap-europa.eu/site/project/>

<http://www.esap-europa.eu/site/wp-content/uploads/2013/09/ESAP-Project-Leaflet.pdf>

[Acesso em Setembro de 2014].

European Commission (2014). Innovation-union [Em linha]. Disponível em [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/competitiveness\\_report\\_2013.pdf](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/competitiveness_report_2013.pdf);

<http://www.peprobe.com/document/innovation-union-competitiveness-report-2013>

[Acesso em Dezembro de 2014].

Fregonesi, M., Araújo, A., Assaf Neto, A., & A Andere, M. (2005). Metodologia SROI: Uma Proposta para Cálculo do Valor Socio-Económico das Organizações do Terceiro Setor. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 8 (2), 239-266.



*Social Return On Investment (SROI): Uma metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos.*

Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. 1st Ed, New York. Oxford University Press.

Fundação Banco do Brasil (2013). *Avaliação de Programas e Projetos Sociais: A Experiência da Fundação Banco do Brasil*. Brasília DF.

Fundação Montepio [Em linha]. Disponível em [http://www.montepio.pt/SitePublico/pt\\_PT/institucional/grupo/fundacao-montepio.page](http://www.montepio.pt/SitePublico/pt_PT/institucional/grupo/fundacao-montepio.page) [Acesso em Julho de 2014].

Gair, C. (2002). *A report from the good ship SROI*. San Francisco: The Roberts Foundation.

Garcia, P. (2011). *Contexto de emergência, qualidades técnicas e potencialidades reais de aplicação da metodologia SROI*. ISCTE IUL – Instituto Universitário de Lisboa, Dissertação de mestrado.

Gomes, J. (2011). *Gestão de Benefícios numa Empresa de GeoEngenharia*. ISCTE IUL-Instituto Universitário de Lisboa, Dissertação de mestrado.

GUIMARÃES, J. (2013). *Os projetos sociais como mecanismos de cumprimento da função social do terceiro setor: Projeto Viravira do Conselho Nacional do SESI*. Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília [Em linha]. Disponível em <http://dspace.idp.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/1456mn> [Acesso em Agosto de 2014].

Günther, H., Neto, L., Loch, M., & Albuquerque, N. (2010). *A Gestão de Projetos Sociais e a Inserção de Técnicas do Conhecimento Aplicadas a um Sistema de Informação Gerencial*. *Revista Gestão Industrial*, 6 (1).

Hazenberg, R., & Hall, K., (2013). *BARRIERS & SOLUTIONS TO PUBLIC SECTOR SPIN-OUTS*. [rsa2020publicservices.org.uk](http://rsa2020publicservices.org.uk)- [www.2020psh.org](http://www.2020psh.org) [Em linha]. Disponível em

[http://www.rsa2020publicservices.org.uk/wp-content/uploads/2013/05/Enterprise-Solutions\\_Barriers-and-solutions\\_Final.pdf](http://www.rsa2020publicservices.org.uk/wp-content/uploads/2013/05/Enterprise-Solutions_Barriers-and-solutions_Final.pdf) [Acesso em Outubro de 2014].

Heerkens, G. (2012). *The Social Cost-Benefit Analysis*. PM NETWORK.APRIL 2012.WWW.PMI.ORG

Hobbs, P. (2009). *Gerir Projetos*. Porto, Civilização Editores.

Impacto Social (2013). *Programa e Conferência Internacional Impacto Social-Ideias que contam* [Em linha]. Disponível em

<http://www.impactosocial.pt/>

[http://www.siaassociation.org/wp-content/uploads/2013/10/Impacto\\_Social\\_Present\\_Oct13.pdf](http://www.siaassociation.org/wp-content/uploads/2013/10/Impacto_Social_Present_Oct13.pdf)

<http://ei.montepio.pt/impacto-social-projetos-com-valor-calculado/>

[http://ei.montepio.pt/assets/Academia\\_Solidario\\_Como-calculer-e-introduzir-o-SROI-na-sua-organizacao.pdf](http://ei.montepio.pt/assets/Academia_Solidario_Como-calculer-e-introduzir-o-SROI-na-sua-organizacao.pdf) [Acesso em Agosto de 2014].

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (2013). Informação institucional: Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações do 3º Setor [Em linha]. Disponível em: [http://bs.iscac.pt/?\\_o=21&\\_p=14](http://bs.iscac.pt/?_o=21&_p=14) [Acesso em Novembro de 2013].

Jenner, S. (2012-a). Advances in Project Management. Benefits realization – building on (un) safe foundations or planning for success? PM World Journal 1 (1). Pp 1-6.

Journal *The Guardian*. Edição de 25 Abril 2012. NHS reforms: what now for social enterprise? [Em linha]. Disponível em <http://www.theguardian.com/healthcare-network/2012/apr/25/nhs-reforms-social-enterprise> [Acesso em Outubro de 2014].

Koh, A., & Crawford, L. (2012). Portfólio Management: The Australian Experience. Project Management Journal. 43 (6), 33-42.

Lacruz, A. (2010) Escritório de projetos em organização sem fins lucrativos: estudo de caso. 10º Seminário Internacional de Gestão de Projetos do PMI. São Paulo.

Lifelong Learning Programme [Em linha]. Disponível em [http://ec.europa.eu/education/tools/llp\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/tools/llp_en.htm) [Acesso em Setembro de 2014].

Mallardi, M. W., & Cañizares, B. Z. (2011). La aprehensión de la cuestión social en la práctica del Trabajo Social: aportes para la elaboración de proyectos sociales en el ejercicio profesional. Portularia, 11 (2), 10.

McLoughlin, J., Kaminski, J., Sodagar, B., Khan, S., Harris, R., Arnaudo, G., & McBrearty, S. (2009). A strategic approach to social impact measurement of social enterprises: The SIMPLE methodology. Social Enterprise Journal, 5 (2), 154-178.

Mello, P. (2014). A Gestão de Benefícios e a definição de sucesso em projetos [Em linha]. Disponível em: <http://blog.mundopm.com.br/2014/04/27/a-gestao-de-beneficios-e-a-definicao-de-sucesso-em-projetos/> [Acesso em Outubro de 2014].

Melton, T. (2008). Real Project Planning: Developing a Project Delivery Strategy. 1st Ed., Oxford, Great Britain, Elsevier.

Meneses, J., Franco, R., & Azevedo, C. (2010). Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – o desafio da inovação social. Porto, Edições Vida Económica.

Miguel, A. (2009). Gestão Moderna de Projetos. 6ª Ed. Lisboa, Edições FCA.

Millar, R., & Hall, K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. Public Management Review, 15 (6), 923-941.

Minney, H. (2013). [Em linha]. Disponível em <http://minney.org/sroi-and-benefits-management> [Acesso em Julho de 2014].

Moizer, J. & Tracey, P. (2010). Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. *Systems research and behavioral science*, 27 (3), 252-266.

Montepio. Portal Ei - Responsabilidade Social | Montepio, informação institucional [Em linha]. Disponível em [http://www.montepio.pt/SitePublico/pt\\_PT/institucional/responsabilidade-social/portal-ei.page?](http://www.montepio.pt/SitePublico/pt_PT/institucional/responsabilidade-social/portal-ei.page?) [Acesso em Novembro de 2014].

Montepio. Portal Ei-Academia Solidário (2013). Como Calcular e introduzir o SROI na sua Organização? [Em linha]. Disponível em [http://ei.montepio.pt/assets/Academia\\_Solidario\\_Como-calculiar-e-introduzir-o-SROI-na-sua-organizacao.pdf](http://ei.montepio.pt/assets/Academia_Solidario_Como-calculiar-e-introduzir-o-SROI-na-sua-organizacao.pdf) [Acesso em Julho de 2014].

Mota, N. (2009). Avaliação de projetos sociais em organizações do terceiro setor: um estudo de múltiplos casos em organizações de Belo Horizonte. Universidade Federal de Minas Gerais-Faculdade de Ciências Económicas. Dissertação de mestrado.

Moutinho, N., & Mouta, H. (2008). Projetos de Investimento: Abordagem Tradicional nas Empresas Portuguesas [Em linha]. Disponível em <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/187> [Acesso em Agosto de 2014].

Nascimento, D. (2013). A mensuração do retorno social do investimento-SROI e sua aplicabilidade no contexto Lusófono. Universidade Autónoma de Lisboa. Dissertação de mestrado.

new economics Foundation (nef). [Em linha]. Disponível em <http://www.neweconomics.org/issues/entry/social-return-on-investment> [Acesso em Junho de 2014].

Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2009). A guide to Social Return On Investment. Cabinet Office. 1st Ed. Office of the Third Sector. London [Em linha]. Disponível em <http://www.neweconomics.org/publications/entry/a-guide-to-social-return-on-investment> [Acesso em Maio de 2014].

Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). A guide to Social Return On Investment. The SROI Network, Accounting for value [Em linha]. Disponível em [http://www.thesroinetwork.org/publications/publications/cat\\_view/29-the-sroi-guide/223-the-guide-in-english-2012-edition](http://www.thesroinetwork.org/publications/publications/cat_view/29-the-sroi-guide/223-the-guide-in-english-2012-edition) [Acesso em Junho de 2014].

Oliveira, B., Ross, E., & Altimeyer, H. (2005). Proposta de um modelo de planeamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. *Revista da FAE (Centro Universitário Franciscano do Paraná)*, 8 (1).

Olsen, S., & Lingane, A. (2004). Guidelines for social return on investment. *California Management Review*, 46 (3), 116-135.

Olsen, S. & Galimidi, B. (2008). Catalog of Approaches to Impact Measurement: Assessing Social Impact in Private Ventures. The Rockefeller Foundation.

Paula, C. de, Brasil, H., & do Carmo Mário, P. (2009). Mensuração do Retorno Social de Organizações sem Fins Lucrativos por meio do SROI – Social Return On Investment. *Contabilidade Vista & Revista*, 20(3), 127-155.

Polonsky, M., & Grau, SL (2011). Assessing the social impact of charitable organizations –four alternative approaches. *International Journal of Nonprofit and Voluntary sector marketing*, 16(2), 195-211.

Porto Business Scholl (2013). Pós-graduação em Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos [Em linha]. Disponível em <http://www.pbs.up.pt> [Acesso em Novembro de 2013].

Programa Impacto Social-SROI [Em linha]. Disponível em <http://www.impactosocial.pt/> [Acesso em Junho de 2014].

Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (2008). 4th Ed., Pennsylvania, Project Management Institute, Ins.

Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (2013). 5th Ed., Pennsylvania, Project Management Institute, Ins.

Quarter,J., & Mook, L. (2006). Accounting for the social economy: the socioeconomic impact statement. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 77(2), 247-269.

Raymond, S. (2010). Changing Strategies for Philanthropic Giving: Implications for Financial Planners. *Journal of Financial Planning*, 23 (11), 44-49.

Ribeiro, I., Júnior, F., De Carvalho, A.& Cintra, R. (2014). Indicadores de desempenho em projetos sociais: Uma reflexão sobre o uso de indicadores financeiros. III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) e II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS). São Paulo, Brasil.

Rico, E. (1998). O empresariado, a filantropia e a questão social. *Serviço Social & Sociedade*, 19 (58).

Richmond, B., & Quarter,J. (2001). Accounting for Social Value in Nonprofits and Forprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 12 (1), 75-85.

Richmond, B., Quarter,J., & Mook,L. (2003). Social Accounting for Nonprofits – Two Models. *Nonprofit Management & Leadership*, 13 (4), 308-324.

Romão, M. & Rodrigues,R. (2012). Gestão de Benefícios na desmaterialização de processos do correio tradicional: um estudo de caso. CAPSI [Em linha]. Disponível em

[http://www3.dsi.uminho.pt/CAPSI2012/CD/submissions/capsi2012\\_submission\\_7.pdf](http://www3.dsi.uminho.pt/CAPSI2012/CD/submissions/capsi2012_submission_7.pdf)

[Acesso em Setembro de 2014].

Rotheroe, N., & Richards, A. (2007).Social Return on Investment and social enterprise: Transparent accountability for sustainable development. *Social Enterprise Journal*, 3 (1), 31-48.

Roux, H. (2010-a). El sroi (social return on investment): um método para medir el impacto social de las inversiones. *Análisis Financiero* 113.

Roux, H. (2010-b). Un método para medir el Impacto Social de las Inversiones: el SROI. Cuadernos de la Asociación Española de Fundaciones. Diciembre, pp 4-5.

Roux, H. (2011). El método SROI Y las inversiones de impacto. Cuadernos de la asociación Española de Fundaciones. Diciembre 2011, pp 8-9.

Roux, H. (2012-a). La valoración de las inversiones sociales a través del método SROI. *Gestión Contable*, 40. Marzo.

Roux, H. (2012-b). Valoración y medición de la inversión social (método SROI). 1ª Ed., Madrid. Ecobook.

Roux, H. (2013). Medición del impacto social con el método SROI. *Revista UNO*, Madrid, 14.

Ryan, P., & Lyne, I. (2008). Social enterprise and the measurement of social value: methodological issues with the calculation and application of the social return on investment. *Education, Knowledge & Economy*, 2 (3), 223-237.

Salamon, L & Anheier, H. (Eds). (1992-a). In search of the nonprofit sector I. The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151.

Salamon, L & Anheier, H. (Eds). (1992-b). In search of the nonprofit sector II. The problem of classification. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 3. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.

Salamon, L (1994). The rise of nonprofit sector. *Foreign affairs*, 109-122

Salamon, L & Anheier, H. (Eds). (1997). Defining the nonprofit sector. A cross-national analysis. Manchester University Press.

Santos, F., Carvalho, I. de & Salvado, J. (2013). Manual para Transformar o Mundo. 2ª Ed. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Scornavacca, Jr. E., Becker, J., & Caravantes, G. (2013). Administrando projetos sociais. *Revista de administração pública*, 32 (6), 159-a.

Scholten, P., Nicholls, J., Olsen, S. & Galimidi, B. (2006). Social Return on Investment. A guide to SROI analysis. Amsterdam, Lenthe publishers.

Serrano, G. (2008). Elaboração de Projetos Sociais. 1ª Ed., Porto, Porto Editora.

Smith, B., Cronley, M., & Barr, T. (2012). Funding implications of social enterprise: the role of mission consistency, entrepreneurial competence, and attitude toward social enterprise on donor behavior. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31 (1), 142-157.

Smith, B., & Stevens, C. (2010). Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22 (6), 575-598.

Smith, P., Melton, T. & Yates, L. (2008). *Project Benefits Management: Linking projects to the Business*. 1st Edition. Oxford, Great Britain. Elsevier.

Social Impact Scotland [Em linha]. Disponível em <http://www.socialimpactscotland.org.uk/> [Acesso em Junho de 2014].

Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. 4ª Ed., Lisboa, PACTOR.

Taladriz-Mas; M. (2013). Los servicios de información y el retorno de la inversión: cómo llegar a conocerlo. *El profesional de la información*, julio-agosto, V 22 (4), 281-285.

Tenório, F. (1996). (Re) Visitando o Conceito de Gestão Social. *Desenvolvimento em Questão*, 3 (5) 101-124.

Tenório, F. (1998). Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de administração pública*, 32 (5), 7-23.

The Scottish Government [Em linha]. Disponível em <http://www.scotland.gov.uk/Topics/People/15300/SROI> [Acesso em Junho de 2014].

*The SROI Network* Intl [Em linha]. Disponível em <http://www.thesroinetwork.org/> [Acesso em Junho de 2014].

Third Sector Research Centre [Em linha]. Disponível em <http://www.birmingham.ac.uk/generic/tsrc/research/economic-social-impact/social-return-on-investment.aspx> [Acesso em Junho de 2014].

Tuan, M. (2008). *Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights into eight integrated cost approaches*. Bill & Melinda Gates Foundation [Em linha]. Disponível em <http://www.gatesfoundation.org/learning/documents/wwl-report-measuring-estimating-social-value-creation.pdf> [Acesso em Junho de 2014].

Tuan, M. (2011). *Impact Capital Measurement: Overview of Approaches to Measuring the Social Impact of Program-Related Investments*. Robert Wood Johnson Foundation. November 2011 [Em linha]. Disponível em [http://www.melindatuan.com/dnld/ImpactCapitalMeasurement\\_Nov2011.pdf](http://www.melindatuan.com/dnld/ImpactCapitalMeasurement_Nov2011.pdf) [Acesso em Junho de 2014].

Wright, S., Nelson, J., Cooper, J., & Murphy, S. (2009). An evaluation of the transport to employment (T2E) scheme in Highland Scotland using social return on investment (SROI). *Journal of Transport Geography*, 17 (6), 457-467.

Yin, R. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 4ª Ed., Portalegre, Brasil, Bookman.

*Social Return On Investment (SROI): Uma metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos.*

Zape, K. (2007). Terceiro Setor: Algumas Reflexões sobre a Intensa Corrida pela Sustentabilidade. VI Conferencia Regional de isto para América Latina Y EL CARIBE. Salvador da Bahia, Brasil.

# Social Return On Investment (SROI): Uma metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos.

## Anexos

### Anexo 1: Mapa de impacto - CECOA

Stage 1		Stage 2			Stage 3										Stage 4					Stage 5								
Stakeholders	Intended/unintended changes	Inputs	Outputs	The Outcomes (what changes)										Deadweight %	Displacement %	Attribution %	Drop off %	Impact	Calculating Social Return									
Who will we have an effect on? Who will have an effect on us?	What do we think will change for them?	What will they invest?	Value €	Summary of activity in numbers	Description	Indicator	Source	Quantity	Duration	Financial Proxy	Value €	Source	Where did we get the information from?	What would have happened without the activity?	What activity would we displace?	Who else would contribute to the change?	Will the outcome drop off in future years?	Quantity times financial proxy less deadweight, displacement and attribution	Discount rate	Year 1 (after activity)	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5				
Trainees from CECOA apprenticeship courses - 32 persons involved from a total of 64 trainees (50%)	Educational qualification (60%), the possibility to continue studying (10%), professional certification (5%), to facilitate entry into the labor market (15%)	Time to attend the training course: 1100 hours X 32 trainees = 35,600 hours	0 €	12 trainees attend a 3 years course (in average 2800 hours)	Get educational qualification. During training, trainees are given the opportunity to get a school equivalency. The apprenticeship system provides a educational qualification which leads to a Level 3 Professional Qualification and equivalency to a secondary education degree.	Number of trainees who complete the secondary education	From a report of training impact evaluation after the training, triangulated by facilitator reports	32	3	Value of apprenticeship courses: calculated using CECOA average rate into costs per apprenticeship courses as a proxy for the value of time spent to complete the secondary education (Estimated in average for 3 years) From CECOA financial budget. Using a example of a course started in 2009 and completed by 2011. The total costs were 57 381,07 Euros/15 trainees per course, in average: 3825,40 Euros per trainee.	3,825 €	From trainees themselves in the course of monitoring activities.	50%	0%	50%	50%	30 600,00 €		30 600,00 €	15 300,00 €	7 650,00 €	0,00 €	0,00 €					
					Number of trainees reporting "I continued to study"	From a report of training impact evaluation after the training, triangulated by facilitator reports	7	3	Value of continuing study and reduction of Early School Leaving as a proxy for the investment in guidance to support students motivating them to continuing study (Estimated in average 1 day of guidance per month during 3 years). Total costs as 10months x 1 day guidance x 7hours x 100 Euros/15 trainees = 470 Euros.	470 €	Value of continuing study and reduction of Early School Leaving as a proxy for the investment in guidance to support students motivating them to continuing study (Estimated in average 1 day of guidance per month during 3 years). Total costs as 10months x 1 day guidance x 7hours x 100 Euros/15 trainees = 470 Euros.	50%	0%	50%	50%	822,50 €	822,50 €	411,25 €	205,63 €	0,00 €	0,00 €							
					Get professional certification. During training, trainees are given the opportunity to alternate between theoretical and practical training periods in the classroom and on-the-job training periods in the companies/organizations.	Number of trainees who get a professional, as a result of the training course	From a report of training impact evaluation after the training, and from a focus-group session with 6 trainees, triangulated by facilitator reports	32	2	Value of get a professional qualification, as a result of the VET course. Average national National minimum wage in Portugal.	485 €	From trainees themselves in the course of monitoring activities.	50%	20%	40%	50%	3 724,80 €	3 724,80 €	1 862,40 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €						
					Number of trainees reporting "I was working at the company where I get work based training"	From a report of training impact evaluation after the training, and from a focus-group session with 6 trainees, triangulated by facilitator reports	2	2	Value of get a working position in the same area of study. Average national minimum wage in Portugal	485 €	From trainees themselves in the course of monitoring activities.	50%	20%	40%	50%	232,80 €	232,80 €	116,40 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €							
					Number of trainees reporting "I found a job in the my course area"	From a report of training impact evaluation after the training, and from a focus-group session with 6 trainees, triangulated by facilitator reports	1	2	Value of get a job in the same area of study. Average national minimum wage in Portugal	485 €	From trainees themselves in the course of monitoring activities.	50%	20%	40%	50%	116,40 €	116,40 €	58,20 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €							
					Improved employability. During training, trainees are given the opportunity to practice new and existing skills and are provided with information and advice regarding accessing a work based training period (in a company). This gives them new skills and knowledge and improves their confidence regarding employability. Ultimately, trainees become better equipped to sell themselves, which makes them more likely to find further employment after training.	Number of trainees reporting "I found a job in the other course area"	From a report of training impact evaluation after the training, and from a focus-group session with 6 trainees, triangulated by facilitator reports	2	2	Value of get a job in another area of study. National minimum wage in Portugal.	485 €	From trainees themselves in the course of monitoring activities.	50%	20%	40%	50%	2 328,00 €	2 328,00 €	1 164,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €						
Tutors in companies who supervised the work based training activities	Improved sense of responsibility, communication skills, increased confidence, improved social skills, improved practical skills, increased "work" experience	Time (1 day per month in average)	€ 0		Increased sense of responsibility. Mentoring on the company gives tutors an opportunity to use their experience to support trainees professional experience. When they see improvements in the people they work with, this makes them feel they are doing a good association worthwhile and increased their sense of responsibility, communication skills, confidence, work experience.	Qualitative feedback of tutors showing how they support trainees and what change for trainees and for the company after receiving trainees.	Interview with tutors to collect qualitative information.	2	1	Trainees in companies have: 200h during the 1st year, 40h during the 2nd year, 500h during the 3rd year. Estimated value of a 10% of total period of tutoring (20h during 1st year, 40h during the 2nd year and 50h during the 3rd year) * 30 Euros value per hour, 600 Euros for the 1st year, 1200 Euros for the 2nd year, 1500 Euros for the 3rd year.	3 300 €	From tutors themselves in the course of monitoring activities.	30%	0%	20%	50%	3 696,00 €	3 696,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €						
					Travel to and from center (Average 56 per journey per mentor)	0 €		Loss of potential earnings: tutors on the work based training activities take time out of other activities.	Number of tutors with jobs saying they would be working if not participating in the programme	Self report evaluation	2	1	Value of time spent mentoring using value per hour (in average).	€ 2.000	From tutors themselves in the course of monitoring activities.	50%	0%	0%	50%	-2 000,00 €	-2 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €			
Training coordinators from CECOA (1)	Improved sense of responsibility, communication skills, increased confidence, improved social skills, improved practical skills, increased "work" experience	Time (1 day per month in average)			Increased sense of responsibility, training coordinators supervised trainees while they are in CECOA and also in company through the contact with tutors.	Qualitative feedback of training coordinators showing how they support trainees and what change for trainees and for the entity after receiving trainees.	Interview with training coordinators to collect qualitative information.	1	1	Estimated value of a 10% of total period of tutoring (20h during 1st year, 40h during the 2nd year and 50h during the 3rd year) * 30 Euros value per hour, 600 Euros for the 1st year, 1200 Euros for the 2nd year, 1500 Euros for the 3rd year. Using CECOA staff costs budget as example: 21260 Euros. (Estimated 10% of total period).	2 127 €	From the training coordinator along the process of testing	50%	0%	0%	50%	1 063,50 €	1 063,50 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €						
Public Funds		Grant funding for courses and course materials	57 362 €																									
Total				58 714 €																								
																			48 810,80 €	48 810,80 €	-19 109,60 €	7 865,63 €	0,00 €	0,00 €				
																			Present value of each year (after discounting)					39 436,52 €	17 763,45 €	7 085,32 €	0,00 €	0,00 €
																			Total Discount Value (PV)					64 295,29 €				
																			Net Present Value (NPV)					5 671,29 €				
																			Social Return € per €					1,00 €				



## Anexo 2: Mapa de impacto - MPMV

46

*Maria Elisabeth Gerardo Machado*

## Social Return On Investment (SROI): Uma metodologia para a medição do impacto social dos projetos e justificação dos investimentos.

			Item 4		Item 5		Item 6		Calculando o Retorno Social			
Aproximação financeira	Valor 4	Fonte	Atribuição 1 %	Deslocação %	Atribuição 0 %	Taxa de redução %	Impacto		Taxa de Desconto	Ano 1 (após atividade)	Ano 2	Ano 3
Que aproximação financeira usámos para valorar a mudança?	Qual é o valor da mudança?	Qual a fonte de informação?	O que varia acordado re esta actividade não tivesse tomado lugar?	Que atividade vai ser deslocada?	Quem mais contribui para a mudança?	Qual varia a taxa de redução nos próximos anos?	Quantidade vezes aproximação financeira, menos peso morte, deslocação e atribuição					
Custo bimensal de um jantar onde conhecem pessoas novas	120	<a href="https://www.facebook.com/photo.php?fbid=17264669511610&amp;type=3&amp;theater">https://www.facebook.com/photo.php?fbid=17264669511610&amp;type=3&amp;theater</a>	3.84%	0.00%	15.00%	0.00%	634.20 €		634.20 €	0.00 €	0.00 €	
Custo de consultas no psicólogo (quincenal)	1120	<a href="http://www.ihfclinic.com/imagens/Services/Psicologia%20Lfe03inc-MED05.pdf">http://www.ihfclinic.com/imagens/Services/Psicologia%20Lfe03inc-MED05.pdf</a>	26.90%	0.00%	30.00%	0.00%	4,144.77 €		4,144.77 €	0.00 €	0.00 €	
Custo mensal da teleassistência (cruz vermelha)	312	<a href="http://www.cruzvermelha.pt/actividades/teleassistencia/437--servicos-disponiveis-e-precaris.html">http://www.cruzvermelha.pt/actividades/teleassistencia/437--servicos-disponiveis-e-precaris.html</a>	3.84%	0.00%	16.00%	0.00%	4,021.42 €		4,021.42 €	0.00 €	0.00 €	
Custo unitário das sessões de estimulação cognitiva	7200	Valor de mercado	3.84%	0.00%	13.00%	0.00%	27,568.33 €		27,568.33 €	0.00 €	0.00 €	
Custo da linha pública de apoio ao cidadão idoso	162.84	<a href="http://www.provedor-jus.pt/?id=55">http://www.provedor-jus.pt/?id=55</a>	3.84%	0.00%	64.00%	0.00%	368.55 €		368.55 €	0.00 €	0.00 €	
Preço de uma empregada doméstica	4600	6 €/hora é o valor que os beneficiários pagam.	3.84%	0.00%	3.00%	0.00%	29,664.35 €		29,664.35 €	0.00 €	0.00 €	
Custo quinzenal de um almoço para 2 a 3 pessoas na zona da baixa	1980	Valor médio dos restaurantes da baixa de Lisboa	3.84%	0.00%	3.00%	0.00%	11,267.98 €		11,267.98 €	0.00 €	0.00 €	
Comparticipação mensal do ISS	4768	Valor médio anual das pensões	50.00%	0.00%	75.00%	0.00%	5,965.90 €		5,965.90 €	0.00 €	0.00 €	
Custo bimensal de um jantar onde conhecem pessoas novas	120	<a href="https://www.facebook.com/photo.php?fbid=17264669511610&amp;type=3&amp;theater">https://www.facebook.com/photo.php?fbid=17264669511610&amp;type=3&amp;theater</a>	3.84%	0.00%	15.00%	0.00%	219.26 €		219.26 €	0.00 €	0.00 €	
Custo de consultas no psicólogo (quincenal)	1120	<a href="http://www.ihfclinic.com/imagens/Services/Psicologia%20Lfe03inc-MED05.pdf">http://www.ihfclinic.com/imagens/Services/Psicologia%20Lfe03inc-MED05.pdf</a>	26.90%	0.00%	30.00%	0.00%	1,535.19 €		1,535.19 €	0.00 €	0.00 €	
Custo mensal da teleassistência (cruz vermelha)	312	<a href="http://www.cruzvermelha.pt/actividades/teleassistencia/437--servicos-disponiveis-e-precaris.html">http://www.cruzvermelha.pt/actividades/teleassistencia/437--servicos-disponiveis-e-precaris.html</a>	3.84%	0.00%	16.00%	0.00%	1,469.42 €		1,469.42 €	0.00 €	0.00 €	
Custo unitário das sessões de estimulação cognitiva	7200	Valor de mercado	3.84%	0.00%	13.00%	0.00%	13,914.39 €		13,914.39 €	0.00 €	0.00 €	
Custo da linha pública de apoio ao cidadão idoso	162.84	<a href="http://www.provedor-jus.pt/?id=55">http://www.provedor-jus.pt/?id=55</a>	3.84%	0.00%	64.00%	0.00%	114.28 €		114.28 €	0.00 €	0.00 €	
Preço de uma empregada doméstica	4600	6 €/hora é o valor que os beneficiários pagam.	3.84%	0.00%	3.00%	0.00%	10,966.80 €		10,966.80 €	0.00 €	0.00 €	
Custo quinzenal de um almoço para 2 a 3 pessoas na zona da baixa	1980	Valor médio dos restaurantes da baixa de Lisboa	3.84%	0.00%	3.00%	0.00%	2,959.89 €		2,959.89 €	0.00 €	0.00 €	
Comparticipação mensal do ISS	4768	Valor médio anual das pensões	50.00%	0.00%	75.00%	0.00%	2,531.66 €		2,531.66 €	0.00 €	0.00 €	
45,904 € o valor de uma ida ao SPA	270	<a href="http://www.apirid-dayspa.pt/promocoes.php">http://www.apirid-dayspa.pt/promocoes.php</a>	14.29%	0.00%	12.00%	0.00%	0.00 €		0.00 €	0.00 €	0.00 €	
25,904 € o valor de um workshop de 4 horas para cuidadores	25	Workshop "Alzheimer um desafio pessoal - estratégias para cuidadores"	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	159.75 €		159.75 €	146.97 €	0.00 €	
60 € (valor da 1ª consulta) + 40€ (valor de cada consulta)	500	<a href="http://clinicatagide.pt/precos">http://clinicatagide.pt/precos</a>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1,925.00 €		1,925.00 €	1,771.00 €	0.00 €	
100 € valor de cada consulta	600	<a href="http://clinicatagide.pt/precos">http://clinicatagide.pt/precos</a>	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4,620.00 €		4,620.00 €	4,256.40 €	0.00 €	
Um jantar de convívio em que conhecem pessoas novas (bimensal)	120	<a href="https://www.facebook.com/afiancoteaquilfretas">https://www.facebook.com/afiancoteaquilfretas</a>	30.00%	0.00%	30.00%	16.00%	111.25 €		111.25 €	88.48 €	0.00 €	
Valor dos transportes+valor do tempo gasto + o que fariam se não tivessem a fazer voluntariado	75.3	Consulta do stakeholder	70.00%	0.00%	30.00%	16.00%	75.17 €		75.17 €	66.50 €	0.00 €	
Workshop de marketing pessoal	70	<a href="http://www.anp.pt/portal/formacao-ciclo-de-workshop-marketing-pessoal-eja-um-produto-de-sucesso">http://www.anp.pt/portal/formacao-ciclo-de-workshop-marketing-pessoal-eja-um-produto-de-sucesso</a>	40.00%	0.00%	30.00%	16.00%	21.34 €		21.34 €	17.92 €	0.00 €	
Valor hora de comerciante	3.75	Ordenado mínimo nacional	20.00%	0.00%	40.00%	0.00%	0.00 €		0.00 €	0.00 €	0.00 €	
Workshop de gestão de ansiedade	50	Preço de mercado	40.00%	0.00%	15.00%	0.00%	204.00 €		204.00 €	204.00 €	0.00 €	
Valor hora de um gerontólogo (25 euros por hora, 30 minutos para cada utente para 111 utentes por bimensal)	3325	Valor de mercado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3,361.25 €		3,361.25 €	1,916.75 €	0.00 €	
Valor hora do administrativo	0.081	Valor do administrativo por cada 1 minutos	0.00%	25.00%	17.00%	0.00%	448.44 €		448.44 €	412.57 €	0.00 €	
Workshop de gestão de ansiedade	50	<a href="http://www.harmonizando.com/cursos.php?catagoria=6&amp;curso=34">http://www.harmonizando.com/cursos.php?catagoria=6&amp;curso=34</a>	0.00%	25.00%	30.00%	0.00%	19.75 €		19.75 €	17.25 €	0.00 €	
Valor mensal do táxi	7.8	Valor de mercado: 1250 euros mensais/160 horas mensais	0.00%	0.00%	30.00%	0.00%	14,002.56 €		14,002.56 €	12,882.36 €	0.00 €	
Valor diário médio de utentes pago pelo ISS vezes 365	32729.55	Diário da República, 1.ª série — N.º 23 — 1 de fevereiro de 2012; Tabela de preços RAVCO — Ano 2012; média de 89,67 € por utente/dia para as várias valências.	0.00%	0.00%	75.00%	0.00%	196,371.04 €		196,371.04 €	196,371.04 €	0.00 €	
0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00 €		0.00 €	0.00 €	0.00 €	
0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00 €		0.00 €	0.00 €	0.00 €	
0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00 €		0.00 €	0.00 €	0.00 €	
									257,687.66 €	128,148.21 €	0.00 €	
									248,072.59 €	119,427.72 €	0.00 €	
											368,601.31 €	
											299,714.47 €	
												5.35